

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Tereza Peřinová

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: B 6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Podnikatelská informatika

Komplexní rozvoj systému jakosti v Liberecká IS, a. s.

The Global Development of The System of Quality in Liberecká IS, a. s.

BP-HF-KIN-2009-12

TEREZA PEŘINOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Tomáš Koudelka – Katedra informatiky

Konzultant: Roman Fišer – Process Song s. r. o.

Počet stran: text: 37 stran + přílohy: 36 stran

Počet příloh: 4

Termín odevzdání bakalářské práce: 22. 5. 2009

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci, 22. 5. 2009

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Ing. Tomáši Koudelkovi za cenné rady a připomínky při vedení mé bakalářské práce, dále panu Romanu Fišerovi za dozor a spolupráci při vykonávání dvousemestrové řízené praxe a vypracování této práce, Ing. Jaroslavu Burešovi, řediteli společnosti Liberecká IS, a. s. za to, že mi umožnil praxi absolvovat ve zmíněné společnosti a v neposlední řadě svým rodičům, za podporu a zázemí, které mi při studiích poskytli a poskytují.

Abstrakt

Tato práce má za cíl popsat problematiku zavádění systém managementu jakosti do společnosti. Využila jsem příležitosti, že tento problém právě řeší Liberecká IS, a. s., kde jsem na praxi.

Kromě teoretických a obecně známých informací zde popisuji, jak se postupuje při žádosti o certifikát kvality a jaké dokumenty je nutné pro certifikátora připravit.

Práce je rozdělena do několika částí. Na začátku je vysvětlena terminologie, následuje stručná historie a popis firmy. A poté jsou zde informace spojené s certifikací (definice certifikátů, žádosti a zavádění).

Tuto práci jsem pojala jako příručku k postupu o žádost o certifikát. V závěru práce jsou výsledky dotazníku, který objasňuje, jaký přehled o certifikátech má široká veřejnost.

Abstract

This work has a main goal to describe the problematic of the implementation of management quality system in a company. I used the opportunity that Liberecká IS, a.s., the company where I do my practices, is solving this problem at current time.

Besides theoretical and generally known information I describe the procedure of acquiring the certificate of quality and what documents need to be prepared for a certificatory. This work is divided into particular parts.

At the beginning I explain terminology used in the text, followed by a brief description of history and the company itself. Then there are information dealing with the certification (definitions of certificates, applications for implementation).

I consider this work a manual for those who want to apply for a certificate. Finally I enclosed the results of questionnaires that show what knowledge of certificates people have.

Klíčová slova

Certifikace

ISO

Management

Jakost

Kvalita

Norma

Audit

Systém

Key Words

Certification

ISO

Management

Quality

Quality

Standard

Audit

System

Obsah

1	Úvod.....	13
2	Uvedení do tématu	14
2.1	Vysvětlení důležitých pojmů	14
2.2	Historie jakosti.....	19
2.2.1	Pravěk	19
2.2.2	Mezopotámie	19
2.2.3	Středověk.....	19
2.2.4	19. století.....	20
2.2.5	20. století.....	20
3	Profil společnosti Liberecká IS, a. s.	22
3.1	Základní charakteristika společnosti.....	22
3.2	Historie společnosti.....	22
3.3	Souhrnné cíle podniku, dlouhodobá i krátkodobá strategie	23
3.3.1	Základní cíle společnosti pro roky 2008 až 2010 jsou:	23
3.3.2	V rámci rozvoje firmy sleduje Liberecká IS, a.s. následující strategie:	23
3.4	Klienti, produkty, dodavatelé, konkurence	23
3.5	Struktura podniku	25
3.6	Způsob řízení, styl managementu	26
4	Definice nejznámějších certifikací	27
4.1	ISO 9001	27
4.2	ISO 14001	27
4.3	ISO 27001	27
4.4	OHSAS 18001	28
4.5	Normy systému managementu jakosti řady ISO 9000	29
4.6	Co jednotlivé normy obsahují?.....	29
4.6.1	ISO 9000 - Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník	29

4.6.2	ISO 9001 – Systémy managementu jakosti – Požadavky	29
4.6.3	ISO 9004 – Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti	29
4.7	Přínosy certifikace systému managementu jakosti podle ISO 9001:2001	30
4.8	Obecné požadavky na získání certifikátu a pravidla zavádění	30
4.8.1	Náklady vynaložené v současnosti:	31
4.8.2	Náklady vynaložené v budoucím období:	32
4.9	Jaké jsou způsoby zavádění SMJ?	32
4.10	Zavádění SMJ do organizace	33
4.10.1	Náklady certifikace spojené s LIS	34
5	Zavádění SMJ do společnosti LIS a vše, co předcházelo podání žádosti o certifikaci.35	
5.1	Firemní dokumentace.....	35
5.2	Procesní karty	36
5.3	Popis pracovních pozic a pracovních rolí	37
5.4	Příručka jakosti	37
5.5	Jaký je průběh certifikace SMJ?	38
5.6	Dozorované audity	41
5.7	Recertifikační audit	41
6	Výsledky dotazníku	43
6.1	Komentáře ke grafům	43
7	Závěr	48
	Seznam literatury	50
	Seznam příloh	51

Seznam použitých zkratk a symbolů

AQAP	Allied Quality Assurance Publications (Spojenecká publikace pro ověřování jakosti)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČNI	Český normalizační institut
ČSN EN	Evropská norma převzatá do národního systému norem ČR
GIS	Geographical Information Portal (Geografický informační systém)
HR	Human Resources (lidské zdroje)
HW	Hardware
ISMS	Information Security Management System (Systém řízení bezpečnosti informací)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IT	Information Technology (Informační technologie)
LIS	Liberecká IS, a. s.
LMK	Liberecká městská karta
MAN	Metropolitan Area Network (Metropolitní síť)
MHD	Městská hromadná doprava
NASA	National Aeronautics and Space Administration (Národní ústav pro letectví a astronautiku)
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická aliance)
OHSAS	Occupation Health and Safety (Standard pro zdraví a bezpečnost)
QMS	Quality Management System (Systém managementu jakosti)
SMJ	Systém managementu jakosti
SW	Software
TQM	Total Quality Management (Totální (komplexní) řízení jakosti)

Seznam tabulek

Tab. 1 – Porovnání výhod a nevýhod interního pracovníka s externím poradcem	34
Tab. 2 – Finanční náklady LIS při zavádění certifikace	34

Seznam obrázků

Obr. 1 – Dodavatelsko-odběratelský vztah	16
Obr. 2 – Grafický vývoj jakosti	21
Obr. 3 – Funkční organizační struktura společnosti LIS.....	25
Obr. 4 – Grafické znázornění firemní dokumentace.....	36
Obr. 5 – Hierarchická struktura interních dokumentů	36
Obr. 6 – Dotazník k nabídce na certifikaci.....	39
Obr. 7 – Proces certifikace a recertifikace	42
Obr. 8 – Víte, co jsou certifikáty kvality (ISO)	44
Obr. 9 – Vliv vlastnictví certifikátu na prodejnost výrobků či služeb	44
Obr. 10 – Rozhodování respondentů podle vlastnictví certifikátu	45
Obr. 11 – Pracujete ve firmě, která vlastní certifikát?	45
Obr. 12 – Certifikáty vlastněné společnostmi	46
Obr. 13 – Vlastní podnikatelé certifikáty ISO?	47
Obr. 14 – Nárůst prodeje po získání certifikátu.....	47

1 Úvod

Pro téma „Komplexní rozvoj systému jakosti v Liberecké IS, a. s.“ jsem se rozhodla po nastoupení na dvousemestrovou řízenou praxi, v rámci studia, do Liberecké informační společnosti, a. s. (dále jen Liberecká IS), po společném rozhovoru s panem ředitelem. Dohodli jsme se, že budu na pozici asistentky externího pracovníka (mého garanta) a naším hlavním úkolem bude připravit materiály na to, aby společnost mohla zažádat o certifikaci ISO 9001:2008. Mezi náplň mojí práce bude patřit příprava materiálů, dokumentů, podkladů apod. pro podání již zmíněné žádosti.

Ráda bych tuto práci pojala jako stručného průvodce certifikacemi a jejich získání. Popíši zde konkrétně přípravné práce, které bude nezbytné vykonat předtím, než společnost zažádá o požadovanou certifikaci.

V současné době jsou jednotlivé certifikáty (nejen certifikát ISO 9001:2001, ale i jiné, např. OHSAS 18001) pro zákazníky v podstatě takové ukazatele, že společnost „to“ s nimi myslí opravdu vážně. Slovíčkem „to“ je míněna nabídka pro zákazníky a splnění všech jejich požadavků.

Někteří lidé se možná pro koupi jistého produktu či služby rozhodují na základě toho, zda společnost vlastní certifikát. Osobně se mezi ně neřadím, ale věřím, že je mezi námi hodně lidí, kteří tak činí. Ostatně, jak to vnímají lidé, je zpracováno v závěru této práce v rámci výsledků dotazníku.

2 Uvedení do tématu

2.1 Vysvětlení důležitých pojmů

Na samotném začátku by bylo vhodné, seznámit se s některými základními pojmy, které jsou důležité pro toto téma, a většinu z nich budu v průběhu bakalářské práce používat.

Jakost

- definice pro jakost se měnila během historie, proto je zde hned několik takovýchto popisů. Například:
 - jakost je vhodnost pro použití (Joseph M. Juran)
 - jakost je shoda s požadavkem (Phil Crosby)
 - jakost je schopnost produktu uspokojovat zákaznickovy potřeby (Norma ISO 8402 z roku 1986) [2]
- v dnešní době se však nejčastěji používá definice z normy ISO EN ISO 9000:2001 – Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník
 - jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků
 - inherentním znakem se rozumí vlastní, vnitřní znak objektu, o jehož jakost se jedná. Norma uvádí i rovnocenné synonymum pro jakost: **kvalita** [2]

Organizace

- formální skupina lidí se společnými cíli, nebo činnost, která je součástí procesu řízení (tj. organizování). Termínem se také označuje jakýkoliv útvar (ekonomický, politický, státní), když se o něm hovoří v přesném slova smyslu
- organizací je řada druhů, od komerčních firem přes vládní a mezinárodní organizace a politické strany až po občanské spolky [1]
- skupina zaměstnanců a vybavení s uspořádáním odpovědností, pravomocí a vztahů. Tedy společnost, sdružení, firma, podnik nebo instituce či jejich část, ať už zapsaná do rejstříku, nebo ne, veřejná, nebo soukromá, která má svou vlastní funkci a správu
- skupina lidí, ale i systémů uspořádání, v němž tato skupina pracuje [2]

Proces

- soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy
- organizovaná soustava činností, kterou používá dodavatel (výrobce, producent, poskytovatel služby) k tomu, aby splnil potřebu zákazníka (zájemce, uživatele, spotřebitele) [2]

Produkt

- výsledek procesu; existují čtyři genetické kategorie produktů – služby, software, hardware, zpracované materiály
- objekt, který splní zákazníkovi jeho potřebu, přání, představu.
- nejen hmotné výrobky, ale i nehmotné objekty (služby, software, ...)
- nositelem užitečnosti (užitečné hodnoty) [2]

Požadavek

- potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné [2]

Zákazník

- organizace nebo osoba, která přijímá produkt
- partner dodavatelsko-odběratelského vztahu [2]

Dodavatel

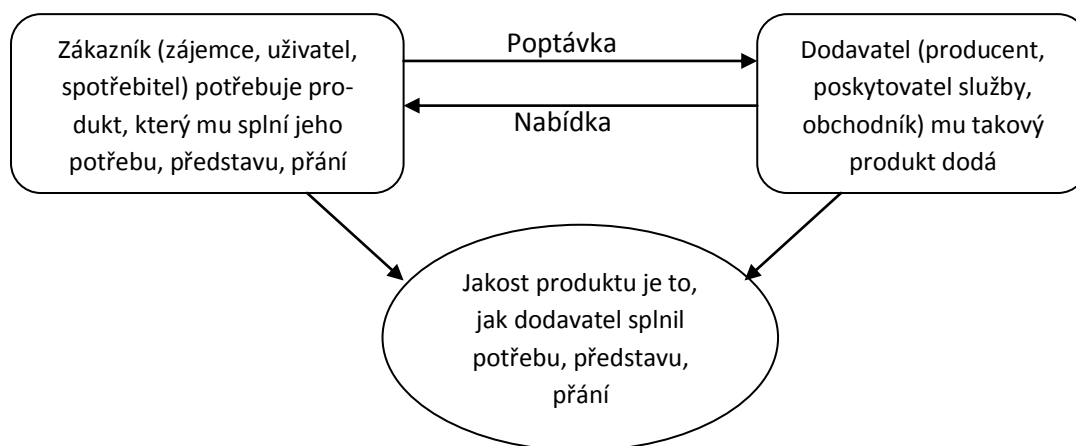
- organizace nebo osoba, která poskytuje produkt
- partner dodavatelsko-odběratelského vztahu [2]

Pracovní prostředí

- soubor podmínek, za kterých se práce provádí
- důležitý faktor, který působí na výsledky práce
- předmětem zájmu hlavně pracovníků
- sleduje se, hodnotí a zlepšuje [2]

Dodavatelsko-odběratelský vztah

- vztah dodavatele a zákazníka. O tomto vztahu se hovoří nejen, jedná-li se o různé organizace, ale ve všech situacích, kdy jeden subjekt předává svůj produkt druhému subjektu pro jeho potřebu
- uvnitř jedné organizace => vnitřní dodavatel a vnitřní zákazník
- různé organizace => vnější dodavatel a vnější zákazník [2]



Obr. 1 – Dodavatelsko-odběratelský vztah

Zdroj: [2]

Cíl jakosti

- něco o čem se usiluje nebo na co se někdo zaměřuje ve vztahu k jakosti
- jeden z kulturních předpokladů, aby mělo smysl zabývat se jakostí
- každá organizace by měla mít svůj cíl (případně své cíle) jakosti, a to co nejlépe specifikovaný, relativně stálý, pravidelně kontrolovaný a také aktualizovaný podle dosažených výsledků a budoucí potřeby
- všichni pracovníci společnosti musí tento cíl jakosti znát a ztotožňovat se s ním [2]

Politika jakosti

- celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu k jakosti oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením
- vypracovává ji vrcholové vedení organizace a seznamuje s ní všechny pracovníky [2]

Management

- koordinované činnosti pro zaměření a řízení organizace
- skládá se z dílčích managementů, mezi které patří managementy pracovníků, pracovních týmů a útvarů, ekonomiky, financování, technického rozvoje a inovací, investic, vzdělávání, zdrojů, rizik aj.
- záležitostí především vrcholového vedení organizace, ale je náplní práce vedoucích na všech stupních organizace (tedy manažerů)
- používá se pro útvary v organizaci, které se zabývají managementem [2]

Management jakosti

- koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohlasem na jakost
- patří sem všechny činnosti celého vedení organizace, které stanovují politiku jakosti, cíle a odpovědnost a realizují je takovými prostředky, jako je plánování jakosti, řízení jakosti, zajišťování jakosti a zlepšování jakosti [2]

Řízení jakosti

- je to část managementu jakosti zaměřená na plnění požadavků na jakost v procesech a jejich výstupech
- obsahuje provozní metody a činnosti používané ke splnění požadavků na jakost
- je natolik důležitá část managementu jakosti, že se někdy termíny „management jakosti“ a „řízení jakosti“ považují za synonyma [2]

Znak jakosti (charakteristika jakosti)

- inherentní znak produktu, procesu nebo systému týkající se požadavku
- je zpravidla veličina matematického typu, která poskytuje informace o jakosti produktu [2]

Audit

- systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria.
- postup zjišťování stavu se dvěma možnými výsledky:
 - o ano (shoda) = kritéria jsou splněna
 - o ne (neshoda) = kritéria nejsou splněna [2]

Certifikace a certifikát

- postup, kterým třetí strana (někdo nezávislý v případě sporů mezi dodavatelem a zákazníkem) poskytuje písemné ubezpečení, že výrobek, proces nebo služba jsou ve shodě se specifikovanými požadavky. K tomu slouží tzv. certifikační audit. Je-li výsledek auditu pozitivní, pak třetí strana vystaví (na základě svého akreditačního oprávnění) doklad – **certifikát jakosti** [2]

Akreditace

- postup, na jehož základě oprávněný orgán vyslovuje oficiální uznání, že orgán nebo osoba jsou způsobilé provádět určité činnosti
- lze certifikovat produkty, funkční systémy managementu jakosti a také odborníky v oblasti jakosti [2]

Systém managementu jakosti

- systém managementu pro zaměření a řízení organizace s ohledem na jakost
- zkráceně se nazývá „systém jakosti“, případně se používají zkratky „QM-systém“ (Quality Management) nebo „QMS“ (Quality Management System) [2]

Totální management jakosti

- **přístup vedení organizace** zaměřený na jakost, založený na účasti všech jejích členů a mající za cíl dlouhodobou prosperitu dosahovanou spokojeností zákazníků a úspěchem členů organizace a společnosti
- dříve se užíval název „Komplexní management jakosti“ [2]

Totální řízení jakosti

- **řízení** organizace zaměřené na jakost založené na účasti všech jejích členů a mající za cíl dlouhodobou prosperitu dosahovanou spokojeností zákazníků a úspěchem členů organizace a společnosti.
- dříve se užíval název „Komplexní řízení jakosti“
- hlavní složka totálního managementu jakosti (v souladu s tím, že řízení je hlavní složka managementu) [2]

2.2 Historie jakosti

Každá vědní disciplína a nejen ta, má svojí historii, a jakost není výjimkou. Na historii jakosti je nezbytné se ohlížet a brát ji v potaz, už jen proto, aby vývoj kvality produktů a služeb šel kupředu. Jakost má své odborníky, kteří se zasloužili o zvýšený zájem managementu o tuto problematiku, zavedli řadu přístupů a metod jejího zabezpečování. V současné době je považována za důležitou vlastnost, ve které lze spatřovat konkurenční výhodu výrobku či služby. V posledním období se tematika jakosti stává nedílnou součástí vzdělávacích aktivit, ale i výzkumu nových metod a přístupů k aplikacím v různých oblastech, kde bychom donedávna jakost ani neočekávali – např. činnost policie nebo státní správy. [2], [7]

2.2.1 Pravěk

Jakost není neznámé slovo v historii lidstva. Od doby, kdy si lidé začali zhotovovat jednoduché nástroje pro lov, oděvy pro ochranu těla, obydlí, pomůcky pro zpracování přírodních produktů pro zajištění výživy a podobně, si zároveň museli klást otázky typu: „Podařilo se nám to? Poslouží nám to tak, jak jsme předpokládali? Ušetří nám to síly? Bude nám to chutnat? Nebude nám zima? Bude se nám to líbit?“ Ve všech těchto situacích hodnotili dosažené výsledky s předem vytvořenými představami o nich. [7]

2.2.2 Mezopotámie

Za první, písemně doložený akt jakosti, se považuje ustanovení v Chammurapiho zákoníku ze staré Mezopotámie. Ten se týkal bezpečnosti stavby i sankcí za porušení těchto ustanovení. Ustanovení o jakosti stavby říká: Jestliže stavitel postaví občanovi dům a ten se zřítí s tím, že usmrtí svého majitele, je nutné usmrtit i stavitele. Jestliže přitom zahyne majitelův syn, je třeba usmrtit syna stavitele. [2]

2.2.3 Středověk

Ve středověku hlídala jakost výrobků různá nařízení řemeslnických cechů. Např. v Německu nesměly zlatnické dílny vyrábět pro trh zlato s ryzostí nižší než 16 karátů. Tím si zlatníci chránili pověst svou i svého města. Lze najít země, v nichž se za vady produktů a šizení zákazníků usekávaly ruce či se dokonce popravovalo. [7]

2.2.4 19. století

Kromě pravidel, která prosazovaly jednotlivé řemeslnické cechy, a později i manufaktury, začíná v této době do oblasti jakosti zasahovat stát. Hlavním důvodem byla zpočátku podpora rozvoje výroby a obchodu, později zesílily důvody ochránářské. V roce 1887 britská dolní sněmovna rozhodla, že veškeré zboží importované do Anglie musí mít označení původu. Následoval způsob značení „MADE IN...“, který se užívá dodnes. Princip celistvosti (komplexního přístupu) byl narušen a odpovědnost za jakost byla rozštěpena. Proto bylo nutné zavést průběžnou kontrolu, která měla podat svědectví o tom, že je dosahováno předpokládaných parametrů výrobku. [7]

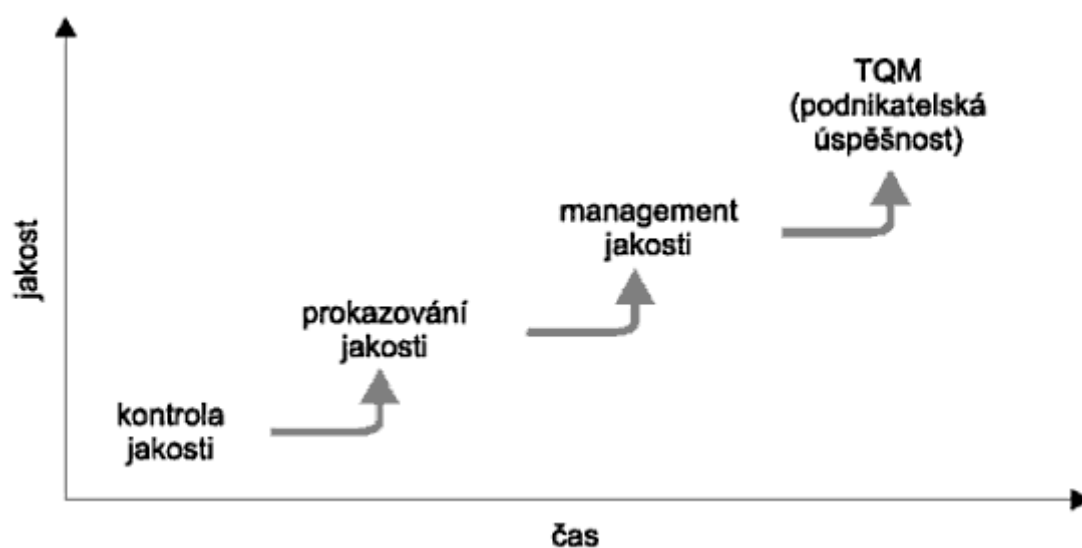
2.2.5 20. století

Druhá světová válka výrazně zesílila požadavek na kvalitu ve výrobě. Obrovské množství válečného materiálu mohlo být vyráběno pouze za podstatného zlepšení kvality výroby a jejího plánování. Průběh výroby byl pečlivě sledován, prováděla se pravidelná měření, která byla následně statisticky vyhodnocována. Požadavky na hodnoty technických vlastností byly stanoveny v normách (státních, oborových či podnikových) a představovaly základní kritérium pro ověřování jakosti. Za kvalitní byl považován produkt se stoprocentní úrovní výrobního provedení. Masové výrobě se dařilo uspokojovat odloženou poptávku po výrobcích a službách, která vznikla strádáním za 2. světové války. Rostly však požadavky na výrobky a jejich kvalitu. Bylo stále více zřejmé, že pouhý výrobek bez vady, tj. plnící předepsané technologické parametry, ještě nemusí být úspěšný na trhu. Zákazníci zohledňovali i další požadavky, jako pěkný vzhled, spolehlivost, dobrou ovladatelnost, praktičnost a později s ropnými šoky i úspornost.

Tyto změny v nárocích na výrobek se odrazily u producentů. Postupně vše došlo k tomu, že kvalitní výrobek či služba je záležitostí všech podnikových útvarů, že o jakosti se samozřejmě rozhodovalo již v etapách výzkumu, vývoje a konstrukce, ale také při samotném prodeji. Stranou však nemohly být ani další útvary, zvláště pak perfektní funkce servisu a služeb. Odtud vyplynul logický požadavek na odpovědnost vrcholového vedení za jakost a její komplexní řízení.

Japonci jako první pochopili přínos kvality jako důležité konkurenční výhody. Japonská výzva vedla k tomu, že si ostatní průmyslové společnosti počaly v sedmdesátých letech 20. století uvědomovat hrozící nebezpečí pro konkurenceschopnost svých produktů. Požadavky na management (řízení) jakosti byly poprvé stanoveny v normách AQAP (Allied Quality Assurance Publications) pro NATO. Poté se připojila i NASA a posléze se tato pravidla osvědčila i v civilních oblastech. V roce 1980 byla ustanovena technická komise ISO/TC 176 a výsledkem jejich aktivit byl návrh, a v roce 1987 přijetí norem ISO řady 9000, pro řízení jakosti. Jejich ustanoveními se může řídit jakákoliv organizace v jakémkoli státě světa. [7], [14]

V současné době existuje obrovské množství odvětví a organizací, které splňují ustanovení nejrůznějších požadavků na řízení jakosti (Světová zdravotnická organizace, automobilový průmysl, kosmonautika, letectví,...). Jsou hledány další cesty pro dosahování podnikatelské úspěšnosti. K tomu organizace používají filozofii TQM (Total Quality Management). [7]



Obr. 2 – Grafický vývoj jakosti

Zdroj: [7]

3 Profil společnosti Liberecká IS, a. s.

3.1 Základní charakteristika společnosti

Liberecká IS, a.s. byla založena v roce 2002, jedná se o moderní, dynamickou společnost rozvíjející se na principech procesního řízení a maximální snahy o pochopení potřeb zákazníka. Je 100 % vlastněna Statutárním městem Liberec. Důvodem zakladatele k tomuto kroku bylo primárně stabilizovat rozvoj rozsáhlého informačního systému města Liberec a zajistit všechny potřebné služby spojené s jeho provozem a rozvojem. Společnost postupně rozšířila sféru své činnosti i mimo Magistrát města Liberec v projektech, které svými výstupy ovlivňují další instituce, případně samotné občany. V posledních letech se společnost prezentuje především jako integrující a iniciační prvek městské skupiny – obchodních společností a příspěvkových organizací založených či zřízených Statutárním městem Liberec.

Základní kapitál společnosti činí 76,5 mil. Kč. Společnost má v současné době 37 pracovníků. Jedná se o společnost střední velikosti se sídlem v reprezentativní historické budově v centru Liberce.

3.2 Historie společnosti

2002 Založení společnosti

2003 Převzetí správy a rozvoje informačního systému Magistrátu města Liberec

2004 Zahájení projektu „Metropolitní síť“

2004 Propojení Krajského úřadu a Magistrátu v Liberci optickou sítí

2004 Změna sídla společnosti

2005 Úspěšná účast ve veřejné zakázce na outsourcing IT pro Magistrát města

2005 Zahájení klíčového projektu „Liberecká městská karta“

2006 Rozšíření portfolia služeb o organizační a ekonomické poradenství

2006 Aktivní účast v přípravě na Mistrovství světa v klasickém lyžování 2009

2007 Návrh koncepce IT pro projekt Otevřené město

2007 Získání správy IT v Krajské vědecké knihovně v Liberci a Dopravním podniku města Liberec

2007 Zahájení projektu zvyšování bezpečnosti a stability ukládání dat pro Statutární

město Liberec

- 2008** Upřesnění kvalitativních parametrů služeb pro Magistrát města Liberce
- 2008** Vznik Krajské karty (Opuscard) a její propojení s Libereckou městskou kartou
- 2008** Využití městské karty v odbavovacím systému Integrovaného dopravního tarifu
- 2008** Zvýšení antivirové a spywarové ochrany systému
- 2008** Dobudování systému Metropolitní sítě v souvislosti s Mistrovstvím světa v klasickém lyžování v Liberci 2009 [3]

3.3 Souhrnné cíle podniku, dlouhodobá i krátkodobá strategie

3.3.1 Základní cíle společnosti pro roky 2008 až 2010 jsou:

- mírný rozvoj firmy
- získání nových zákazníků ve veřejné sféře, ale i mezi komerčními subjekty
- dosažení nulového účetního hospodářského výsledku
- růst tržeb o 12,5 %

3.3.2 V rámci rozvoje firmy sleduje Liberecká IS, a.s. následující strategie:

- udržení stávajícího trhu u Magistrátu města Liberec
- udržení stávajícího trhu u organizací a institucí Statutárního města Liberce
- vývoj nového trhu u organizací a institucí Libereckého kraje
- vývoj nových produktů v oblasti vzdělávání, Metropolitní sítě, karetních systémů a správních služeb

Rozvoj synergických efektů mezi poskytovanými produkty. Komplexní schopnosti v celé šíři produktů. [3]

3.4 Klienti, produkty, dodavatelé, konkurence

Společnost Liberecká IS má většinu klientů ve veřejné správě, ale poslední dobou se snaží vybojovat si místo i ve sféře komerční. Mezi její nejdůležitější zákazníky patří: Magistrát města Liberce, Dopravní podnik města Liberce, Krajská vědecká knihovna, Krajská nemocnice, Zoologická zahrada, Botanická zahrada, Městská policie, Skupina ZŠ a MŠ, MS 2009,... tito zákazníci dávají této společnosti nejvíce zakázek a vytváří největší část jejich tržeb. To ovšem neznamená, že pro ně nejsou důležití i ostatní zákazníci. [4]

Nabízené produkty společnosti:

- komplexní rozvojové projekty
- firemní analýzy
- workshopy
- outsourcing a administrativní činnost
- Opuscard – krajská karta, která nahradila dřívější Libereckou městskou kartu
- ekonomické služby
- rezervační systém
- služby v oblasti GIS (Geografický informační systém)
- služby v oblasti IT [3]

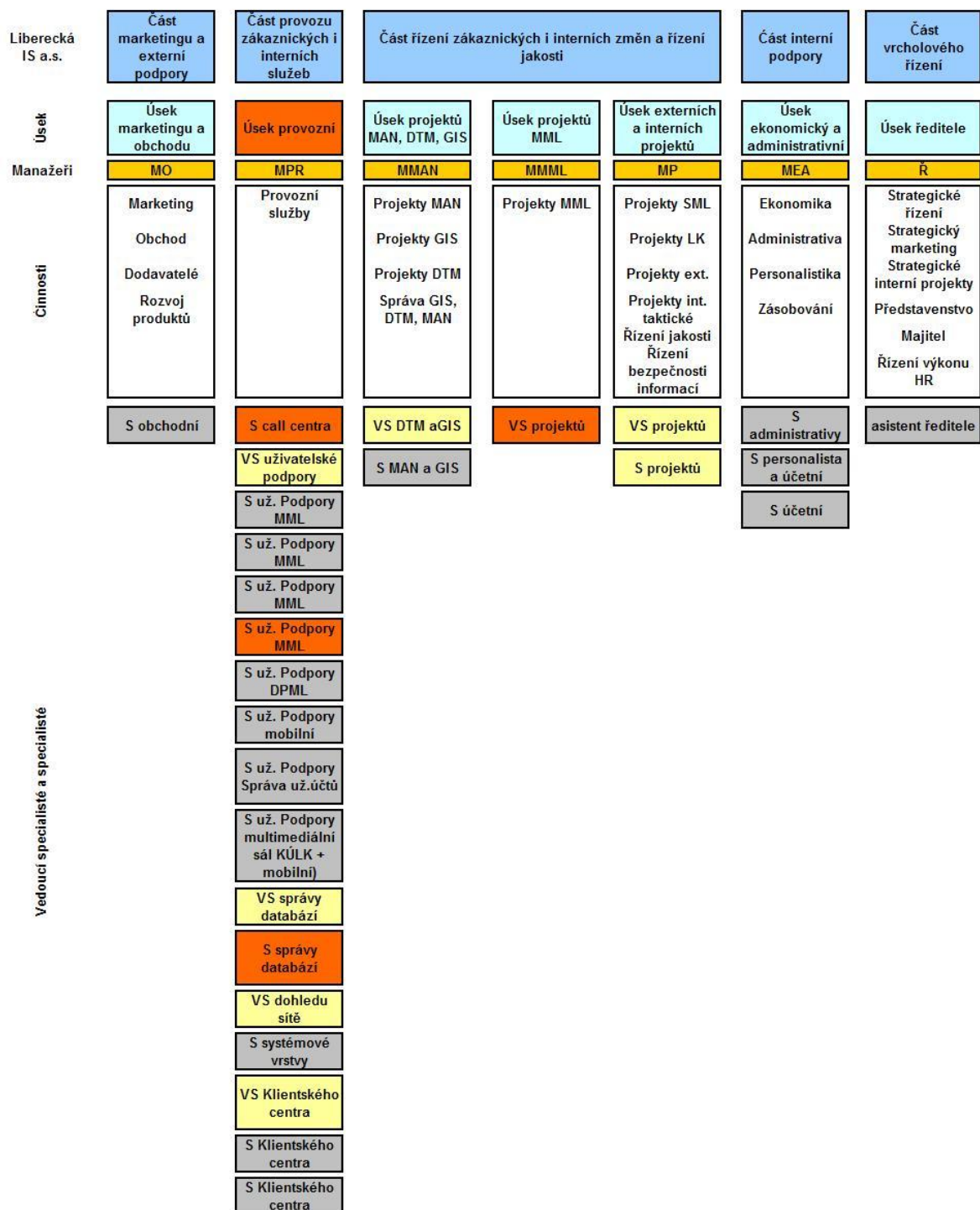
Společnost má řadu dodavatelů a subdodavatelů. Mezi hlavní dodavatele patří ABnote Czech, s. r. o., firma, jež zásobuje její kartové centrum plastovými laminovanými kartami, které se používají na Libereckou městskou kartu, dnes kartu Opuscard (krajskou kartu). Dalším významným dodavatelem je společnost Bentley Systems ČR, s. r. o., která dodává software Microstation pro GIS oddělení.

V oblasti IT jsou hlavními dodavateli společnosti eD'system Czech, a. s., Pregis SAP, GTS Novera, PC centrum Liberec a v neposlední řadě GEOVAP, který dodává další software pro oddělení GIS.

Konkurence na lokální úrovni není příliš velká. V oblasti Liberce jsou konkurenceschopné pouze dvě firmy: Oaza net a Net system, ovšem jen na stejné úrovni služeb správy. LIS má výhodu v projektu MAN, kde může nabídnout větší datová úložiště, outsourcing, hosting. Více informací o společnosti LIS na jejích webových stránkách: www.libereckais.cz. [4]

3.5 Struktura podniku

Liberecká IS přešla od 1. 1. 2009 na nové funkční organizační schéma. Viz. Obr. 3.



Obr. 3 – Funkční organizační struktura společnosti LIS

Zdroj: [4]

3.6 Způsob řízení, styl managementu

Způsob řízení je ve firmě založen na principech procesního řízení. Všechny procesy, které ve společnosti probíhají, jsou zakresleny v tzv. procesní mapě. Zde jsou rozděleny do několika skupin, a to na: Řídící procesy, Zákaznické procesy a Podpůrné procesy.

Řídící procesy: Controlling; Plánování a řízení; Výkon vlastnických práv

Zákaznické procesy: Řízení realizace zakázek; Služby LMK; Služby IT; Veřejné soutěže; Služby ekonomické a správní; Organizační a ekonomické poradenství; Projektové a IT vzdělávání; Řízení dotačních projektů

Podpůrné procesy: Řízení HR; Marketing; Řízení znalostí; Ekonomika; Nákup; Právní poradenství; Správa majetku; Administrativní podpora; Správa IT

Společnost je rozdělena na jednotlivé úseky, které řídí jejich manažeři. Ti se zodpovídají za chod svého oddělení řediteli společnosti. [4]

4 Definice nejznámějších certifikací

Zde bych ráda uvedla definice nejpoužívanějších certifikací, které se u nás používají. Informace o četnosti certifikátů jsem čerpala z výsledku dotazníku, kde respondenti odpovídali na otázku, které certifikáty vlastní společnost, ve které pracují nebo kterou vlastní.

4.1 ISO 9001

- tomuto certifikátu se budu blíže věnovat v následující kapitole, jelikož společnost Liberecká IS, a. s. o tento certifikát žádá.

4.2 ISO 14001

- mezinárodní norma, která specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu tak, aby organizace mohla řídit svá rizika v závislosti na její činnosti.
- je kompatibilní s normami ISO 9001 a OHSAS 18001
- organizace vytvoří a zavede politiku a stanoví takové cíle, které zahrnou požadavky právních předpisů a jiné požadavky, které se na ní v oblasti ochrany životního prostředí vztahují
- je určena organizacím, které si uvědomují odpovědnost vůči životnímu prostředí, chtějí podporovat ochranu životního prostředí, prevenci znečištění v rovnováze se sociálními a ekonomickými potřebami; dále je určena pro ty, kteří by rádi redukovali své provozní náklady, měli možnost získat konkurenční výhody při výběrových řízeních u veřejných zakázek, aj. [5]

4.3 ISO 27001

- mezinárodní norma, která definuje požadavky na zavedení systému řízení bezpečnosti informací (ISMS – Information Security Management System). Je nezbytná detailní definice rizik napadení, poškození a zneužití informací. Vytváří soubor pravidel pro efektivní řízení a omezování případných hrozeb, opatření a požadavků k zajištění ochrany bezpečnosti všech důležitých aktivit společnosti tj. informací, know-how, majetku a osob.

- systém je možné považovat za komplexní řešení ochrany informací, osob a majetku při jejich oběhu, zpracování a vyžívání s ohledem na jejich dostupnost, úplnost a utajení.
- v dnešní době jsou všechny organizace závislé na informacích a práci s nimi. Většina informací se zpracovává elektronicky, nemálo z nich si obchodní partneři mezi sebou vyměňují pomocí počítačových sítí, které bývají často veřejně přístupné. Zde mohou být informace velmi ohrožené. Následky úniku informací mohou být katastrofální.
- o systém managementu bezpečnosti informací dle ISO 27001 je zřejmý zájem především u firem, které zpracovávají informace a data formou outsourcingu; dále u organizací, které zpracovávají informace a data občanů (státní správa, nemocnice, úřady, ...); organizace, kterým zákazníci předávají výsledky svého vývoje nebo know-how; organizace, které se účastní výběrových řízení pro státní správu; nejen tyto, ale i mnohé další (mnohdy i malé podniky) si uvědomují nutnost chránit nejen svá data, ale i data svých zákazníků, klientů, dodavatelů a ostatních. [6]

4.4 OHSAS 18001

- mezinárodní standard, který slouží pro posuzování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (BOZP), specifikuje požadavky na systém, aby organizace mohly řídit svá rizika v této oblasti. Rozsah uplatnění těchto standardů závisí převážně na těchto faktorech: politika BOZP, povaha a složitost jejich činností a povaha rizik.
- je kompatibilní s normami ISO 9001 a ISO 14001
- organizace vytvoří a zavede politiku a stanoví takové cíle, které zahrnou požadavky právních předpisů a jiné požadavky, které se na ní v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci vztahují
- tento standard je určen organizacím, které chtějí vytvořit systém řízení BOZP za účelem odstranění nebo minimalizace rizik u svých pracovníků a dalších zúčastněných stran, které mohou být vystaveny nebezpečí v oblasti BOZP.
- opět je určena organizacím, které by chtěly získat konkurenční výhody při výběrových řízeních u veřejných zakázek [8]

4.5 Normy systému managementu jakosti řady ISO 9000

Tyto normy rozepíší více dopodrobna, jelikož firma LIS žádá právě o certifikaci z řady těchto norem. A podle výsledků z dotazníku (viz. 6. kapitola bakalářské práce) se jedná i o nejčastěji vlastněnou certifikaci u nás. Pro začátek je důležité si důkladně pročíst a nastudovat ČSN EN ISO 9000:2001 Systém managementu jakosti – Základy, zásady a slovník, poté přichází na řadu ČSN EN ISO 9001:2001 Systém managementu jakosti – Požadavky, a pokud se společnost rozhodne zlepšit svoji výkonnost, využije ČSN EN ISO 9004:2001 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. [14]

4.6 Co jednotlivé normy obsahují?

4.6.1 ISO 9000 - Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník

Jak již samotný název normy naznačuje, jedná se o vymezení základní terminologie, zásad a popsání základů jakosti.

Má významné postavení v požadavcích na zabezpečení jakosti, protože uvádí základní požadavky na podobu systému managementu jakosti, který je vyhovující pro certifikaci.

4.6.2 ISO 9001 – Systémy managementu jakosti – Požadavky

Tuto normu lze považovat za stěžejní. Jsou zde specifikovány požadavky na systém managementu jakosti, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky. Zpravidla podle ní bývá prováděno koncipování, zavádění a zvláště pak prověřování (auditování) implementovaného systému jakosti. Tato norma je označována jako norma kritériální, jejíž požadavky MUSÍ organizace splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování QMS, tzn. ujišťovat o svoji schopnosti trvale poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka a příslušných předpisů, respektive ujišťovat o schopnosti trvale zvyšovat spokojenost zákazníka. [9]

4.6.3 ISO 9004 – Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti

V této normě je uveden návod na širší rozsah cílů SMJ, než poskytuje ISO 9001. Jedná se o takové rozšíření a vylepšení požadavků nad rámec ISO 9001 v zájmu dalšího rozšíření, zlepšení systému řízení jakosti tak, aby zahrnoval spokojenost nejen zákazníků, ale

i dalších zainteresovaných stran a směřoval ke zvyšování výkonnosti organizace (byl rozvinut v rámci celé organizace). [9]

4.7 Přínosy certifikace systému managementu jakosti podle ISO 9001:2001

Přínosů této certifikace je mnoho, proto zde nebudu všechny vypisovat, ale zdůrazním ty nejvýznamnější:

- poskytování služeb i náročnějším zákazníkům a možnost získání nových s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti z kvalitnějších produktů a služeb;
- zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace;
- zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci;
- možnost účastnit se výběrových řízení velkých zakázek, především ve státní správě (častá podmínka výběrových řízení);
- efektivně nastavenými procesy navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a zvyšovat tak spokojenost majitelů;
- prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů;
- garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysokou kvalitu poskytovaných služeb a produktů zákazníkům;
- optimalizace nákladů – redukce provozních nákladů, snížení nákladů, úspory surovin, energie a dalších zdrojů;
- zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů;
- vstupem do EU – kompatibilita systému managementu jakosti s praxí v zemích EU, rychlé přizpůsobení českých výrobců s požadavky vstupu do EU;
- a jiné [10]

4.8 Obecné požadavky na získání certifikátu a pravidla zavádění

Před samotným zaváděním systému je dobré si ujasnit několik věcí:

- **PROČ** chceme (musíme) systém managementu do společnosti zavést. Důvody mohou být různé, např.:
 - o **konkurenční tlaky** – již na přelomu 60. a 70. let 20. století se objevily první snahy využít kvalitu produktů a služeb jako přednost před jinými výrobci či dodavateli. V současné době se jedná o globalizační tlaky, jelikož

je trh otevřen celému světu, mají společnosti velmi těžké postavení, jak oslovit zákazníka a dát mu přesně to, co si žádá.

- **náročnější zákazníci** – velká dostupnost informací o produktech a službách nahrává do karet zákazníkovi, stává se tím náročnější a společnosti mají nelehký úkol zákazníka zaujmout. Zákazník upřednostňuje produkt, který bude nejen plnit jeho očekávání, ale dostane-li s produktem ještě nějaký „bonus“ (další neočekávané služby, produkt „na míru“ – nemusí se o nic starat, bude užíván s nižšími provozními náklady, jedná se o naprostou novinku, aj.)
- jakých oblastí (činností) se bude týkat a zda je to pro celou organizaci nebo pouze některou z jejích částí
- vedoucí pracovníci si musí promyslet rozdělení pravomocí svých podřízených
- způsob zavedení SMJ

Za odpověďmi na tyto otázky můžeme vidět například vyšší poptávku od zákazníků, kvalifikovanější zaměstnance, lepší uplatnění na trhu, ...

Zavádění SMJ je spojeno s vynaložením nemalých finančních prostředků, jak v současnosti (při žádosti o certifikát), tak i v budoucnosti. [13]

4.8.1 Náklady vynaložené v současnosti:

- nákup odborné literatury a norem – cena jedné normy je cca 600 Kč/ks a dají se koupit u Českého normalizačního institutu
- školení zaměstnanců a seznámení s požadavky normy. Tato školení mohou probíhat formou odborného školení, které provádí poradenská firma, nebo mají povahu uzavřeného kurzu, kterého se zaměstnanci zúčastní přímo v organizaci formou interního školení.
- mohou vzniknout náklady, které firma vynaloží na služby poradenské firmy, jež pomáhá při zpracování řídicí dokumentaci, zaobírá se přípravou certifikace, provádí interní audit, přezkoumává SMJ, ... Využitím služeb poradenské firmy se převážně celková doba zavádění zkrátí. Je to dáno hlavně tím, že externí konzultanti mají již značné znalosti, dovednosti a praktické zkušenosti se zaváděním SMJ v organizacích. V konečném důsledku to zkvalitní a zvýší účinnost zavedeného systému v organizaci

- samotná certifikace. Tento náklad je ovlivněn několika faktory (např.):
 - o velikost organizace
 - o počet certifikačních činností
 - o a jiné [13]

4.8.2 Náklady vynaložené v budoucím období:

- průběžné školení zaměstnanců
- poradenské a konzultační služby, nebo provedení interního auditu
- náklady spojené s udržení certifikátu (kontrolní a recertifikační audity prováděné certifikační společností)

S časovou náročností to je obdobné jako s vynaloženými náklady. Také je potřeba počítat s tím, že je potřeba „obětovat“ nějaký čas v přípravách a pak i po získání certifikátu na jeho udržení.

Na samotném začátku je potřeba seznámit své zaměstnance s tím, jaké má společnost záměry v oblasti certifikace. Proč je získání certifikátu pro společnost dobré, jaké přínosy to bude mít nejen pro firmu, ale právě i pro zaměstnance, apod. Zaměstnance je dobré seznámit s požadavky norem, aby pochopili nejen tyto požadavky, ale také své odpovědnosti a pravomoci v SMJ.

Jak dlouho bude trvat, než se systém řízení zavede, záleží na tom, zda společnost využije služeb poradenských firem, nebo to bude vykonávat svépomocí. Též záleží na tom, jestli je společnost malá či velká.

V budoucnu je potřeba počítat s několika „návštěvami“ od certifikačního orgánu, který provede kontrolní audit. A sama společnost bude muset provádět minimálně 1x za půl roku interní audit a 1x za rok přezkoumání celého SMJ. [13]

4.9 Jaké jsou způsoby zavádění SMJ?

1. **konzultační forma** – spočívá v pravidelných návštěvách v organizaci odborným poradcem a konzultace s pracovníky organizace pověřenými zpracováním dokumentace a zaváděním do praxe.
2. **zavedení „na klíč“** – komplexní pomoc odborné poradenské firmy při zpracování dokumentace, pomoc při zavedení do praxe. Poradenská firma proškolí

management organizace a zaměstnance, provede interní audit. Asistuje při výběru certifikační společnosti i u certifikačního auditu.

3. **Kombinované zavádění** – je vhodné při budování systémů řízení společně s jinou organizací, která má podobné zaměření jako vaše společnost.
4. **Integrované zavádění** – budování integrovaných systémů ISO 9001 (QMS) + ISO 14001 (EMS) + OHSAS 18001 (HSMS) [13]

4.10 Zavádění SMJ do organizace

SMJ mohou do organizace zavést jak její zaměstnanci nebo externí poradci. Vlastní zaměstnanec je vhodné volit tehdy, rozumí-li dobře problematice, zná stávající systém ve společnosti a mohou objektivně posoudit požadavky normy ISO 9001:2000. Je vhodné své zaměstnance neustále vzdělávat, aby byla zaručena jejich „kvalita“.

Externí poradce je dobré volit v druhém případě, pokud společnost nemá žádného zaměstnance, který by byl dostatečně znalý normou ISO 9001:2001. U těchto poradců je dobré, že se SMJ zabývají každý den a mají proto mnoho zkušeností a zavedení SMJ pomocí nich společnosti ušetří mnoho času a pracovních sil. Ovšem tato druhá možnost je více finančně náročná než využití sil vlastních zaměstnanců.

Pokud narazíte na nejlevnějšího poradce na trhu, ještě to neznamena, že jeho práce bude kvalitní (ovšem mohou být mezi nimi i výjimky). Je dobré si dávat pozor na poradce, kteří nabízejí zavedení SMJ ve velmi krátké době. Může se stát, že by kvalita šla na úkor rychlému zavedení. Poradce by také měl mít velký zájem poznat vaši společnost a její činnosti, aby byl schopný kvalitně zavést SMJ do vaší společnosti. Člověk by měl být obezřetný, mít se na pozoru, používat své dojmy a pocity a konat své činy tak, aby to bylo dobré jak pro vedení společnosti, tak i pro své zaměstnance.

Ještě se zde nabízí jedna (podle mého názoru nejvhodnější) varianta a to taková, že vlastní zaměstnanec spolupracuje s externím poradcem.

Zaměstnanec zná velmi dobře společnost a má o ní přehled. Může proto externímu zaměstnanci podat podrobné informace potřebné k zavedení SMJ. Externí poradce může naopak do společnosti zavést nové postupy, které zná z různých organizací a může tedy doporučit kvalitnější postupy. Velkou výhodou může být i to, že se jedná o člověka, který je nezaujatý a má neutrální postoj. [13]

Tab. 1 – Porovnání výhod a nevýhod interního pracovníka s externím poradcem

	Interní pracovník (IP)	Externí poradce (EP)
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> • nižší finanční náklady • znalost prostředí organizace • pružnost řešení případných problémů 	<ul style="list-style-type: none"> • vyšší odborná a profesní znalost • vyšší znalost prostřední v jiných firmách
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • menší odbornost, profesní znalost • menší znalost prostřední v jiných firmách • nutnost dalšího vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> • nižší znalost prostředí • nižší pružnost řešení vzniklých problémů • vyšší finanční náklady (vyšší kvalita služeb, vyšší přínos za zavedení SMJ)

Zdroj: [13] - Vlastní zpracování

4.10.1 Náklady certifikace spojené s LIS

Náklady spojené se zaváděním certifikace ve společnosti Liberecká IS a. s., a následnými audity (pokud společnost certifikát obdrží, a já pevně věřím, že ano), jsou v přehledné tabulce.

Tab. 2 – Finanční náklady LIS při zavádění certifikace

předmět plnění	rozsah (Auditodny)	cena (Kč)
předcertifikační audit	0	0,--
certifikační audit	3,5	66.500,--
1. dozorový audit v r. 2010	1,5	24.000,--
2. dozorový audit v r. 2011	1,5	24.000,--

Zdroj: Dokumenty společnosti TCert, s. r. o.

Pozn. Ceny jsou uvedeny bez DPH a nezahrnují ubytování pro auditory (mimo Prahu a Ostravu) a cestovné. Počet auditorů může být dělen počtem auditorů (např.: Je-li potřeba 10 dnů, 2 auditori stráví na místě auditu celkem 5 dnů atd = menší časové zatížení certifikované společnosti, oddělení atp.), vždy dle předem stanoveného programu auditu.

5 Zavádění SMJ do společnosti LIS a vše, co předcházelo podání žádosti o certifikaci

Před požádáním o certifikaci ISO 9001:2008 bylo potřeba ve společnosti udělat řadu změn. Jednou z těchto změn bylo udělat celkovou revizi současné řízené dokumentace, dále se jednalo o dokreslení chybějících procesů a zároveň kontrola procesů stávajících, vytvoření procesních karet, popisu pracovních pozic a rolí a jiné. Těmito činnostmi se budu zabývat v této kapitole.

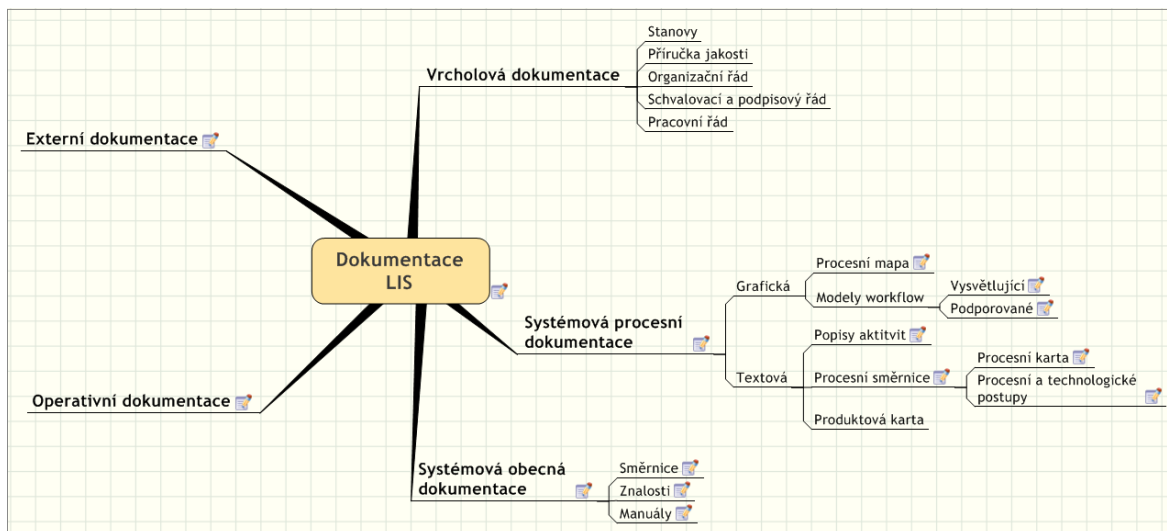
5.1 Firemní dokumentace

Z hlediska řízení můžeme za dokument považovat jakýkoliv písemný či jiný předpis, který je schválen příslušnou autoritou (manažerem) a má charakter trvalého příkazu.

V dokumentaci se může skrývat i řada přínosů. Pokud se jedná o rutinní činnost, kterou vykonává více pracovníků ve společnosti, je pro ně jednodušší vyplnit např. formuláře, které jsou pro ně připraveny a jsou součástí dokumentace. Dokumentace obsahuje know-how instituce. To je obzvláště důležité, pokud daný postup zná úzký okruh pracovníků nebo pouze jeden zaměstnanec, který může z různých důvodů společnost opustit. Dokumentace také dokládá určitý postup, takže i následně je možné doložit správné provádění určité činnosti.

U všech dokumentů bylo potřeba udělat jednotný vzhled, sjednotit terminologii, číslování, určení typu dokumentu apod. Směrnice procházely celkovou revizí, měnily se jména pracovních rolí (z důvodu přechodu na novou organizační strukturu), zjišťovalo se, zda jsou směrnice aktuální, popřípadě se provedla jejich aktualizace a nebo jejich zrušení v případě již nepoužívaných směrnic.

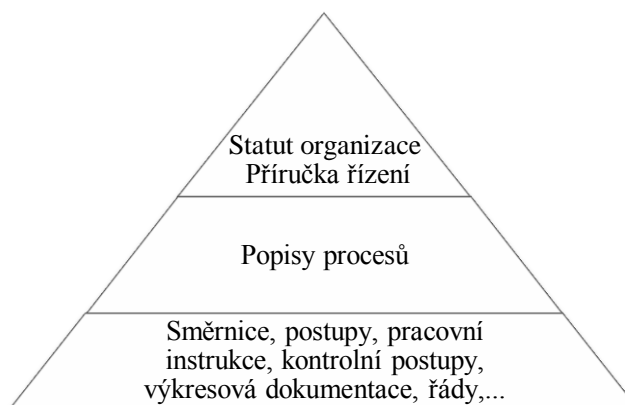
Základní členění řízené dokumentace v LIS znázorňuje následující obrázek.



Obr. 4 – Grafické znázornění firemní dokumentace

Zdroj: Příručka jakosti LIS

Interní systémové dokumenty mají hierarchickou strukturu:



Obr. 5 – Hierarchická struktura interních dokumentů

Zdroj – Příručka jakosti LIS

5.2 Procesní karty

Procesní karty jsou karty vytvořené v programu MS Excel, ve kterých je možné dohledat veškeré informace o daném procesu. Od informací kdo je majitelem procesu, jaký je účel procesu, jednotlivé výstupy a vstupy procesu, jakou mají formu apod. Formulář procesní karty přikládám v příloze A. Procesní karta je dobrá pro orientaci v procesech, pokud si

člověk není jistý, co všechno potřebuje k procesu, využije právě informací z procesní karty.

5.3 Popis pracovních pozic a pracovních rolí

V rámci této aktivity je potřeba udělat jednotný seznam všech pracovních pozic ve společnosti (od ředitele, přes manažery, vedoucí specialisty až po specialisty) a k nim přiřadit pracovní role (např. archivář, uživatel dokumentu, autor smlouvy, schvalovatel, a mnoho dalších). Ke každé roli se vypíše jednotlivé činnosti, které pracovník v rámci dané role vykonává. Jedná se o dlouhý výčet všech aktivit. Myslím si, že to je vhodné opatření hlavně pro kontrolu, kdo dělá jakou práci a zda je vůbec v jeho kompetencích. Lidé se tak nemohou dohadovat, zda práce, kterou jim nadřízený zadá, patří do jeho náplně či nikoliv. Ukázku formuláře k popisu pracovních rolí přikládám v příloze B.

5.4 Příručka jakosti

Příručka jakosti patří mezi základní dokumenty organizace, které souhrnně podávají informace o způsobech a procesech zajišťování systému managementu jakosti v organizaci. Dokumentuje shodu vykonávaných činností organizace s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Příručka jakosti je v podstatě takový manuál, který popisuje politiku a strategii organizace v oblasti jakosti, jak ve vztahu k zákazníkům, tak i ve vztahu k vlastním zaměstnancům a partnerům organizace.

Tato příručka je také určena k prezentaci organizace a slouží jako základní informace pro zákazníky nebo zájemce o služby organizace, kteří se chtějí seznámit se zásadami platnými při zabezpečování systému jakosti.

Příručka je závazná pro všechny zaměstnance v organizaci a měla být umístěna na intranetu organizace. Tuto příručku jakosti přikládám jako přílohu D.

Všechny výše zmíněné dokumenty jsou hlavní podklady, které si auditor před provedením auditu a certifikace vyžádá.

5.5 Jaký je průběh certifikace SMJ?

Nyní bych se ráda věnovala tomu, jak se postupuje při zavádění certifikace. Tzn., že jsou hotovy již všechny potřebné procesy (jednotná dokumentace, procesy, apod.). Ze všeho nejdříve, než se certifikační společnost začne zabývat samotnou certifikací, vyžádá si od firmy, která žádá certifikaci, vyplněný dotazník, ze kterého mohou sepsat smlouvu a získají základní data o společnosti. Vzor tohoto dotazníku vidíte na následujícím obrázku. Certifikační společnost se tak dozví, jakou normu LIS žádá, kdy je předpokládáný termín certifikace, jaké jsou činnosti společnosti, kolik má společnost zaměstnanců apod.

Dotazník k nabídce na certifikaci



Údaje o žadateli

Obchodní případ č.:
(nevypisujte)

Požadovaná norma

☒ ISO 9001 ☐ OHSAS 18001 ☐ ISO 22000
☐ ISO 14001 ☐ ISO 27001 ☐ ISO 3834 ☐ Jiné _____

Název dle Obchodního rejstříku / Živnostenského listu (Prosíme o zaslání kopie – neověřené):

Liberecká IS, a.s.

IČ: 25450131 DIČ: CZ25450131 Předpokládaný termín certifikace: 11/2009

Fakturační adresa:

Jablonecká 41, 460 01 Liberec 5

Počet poboček:

Počet poboček podléhajících certifikaci:

Poznámka: Pokud se na adrese sídla společnosti nevykonávají žádné činnosti (je to pouze fakturační adresa apod.), není místo podnikání pobočkou.

Statutární zástupce organizace

Představitel vedení pro systém řízení

Jméno: _____ Jméno: _____
 Telefon: _____ Telefon: _____
 e-mail: _____ e-mail: _____
 pozice: _____ www stránky: _____

Celkový počet zaměstnanců:
(přepočítaný na celé úvazky)

Údaje o směnném provozu:

Mohla by certifikace Vaší organizace nějak ohrozit nestrannost T Certu?
(Jste nějak spjatí s T Certem – důvěrný, přátelský nebo příbuzenský vztah se zaměstnanci?)☐ ANO ☐ NE

Využili jste při zavádění systému řízení poradenskou společnost?

☐ ANO ☐ NE

V případě že využili, napište, prosím, její název:

Máte již nějaký systém řízení certifikován? ☐ ANO ☐ NE Jaký: _____ Platnost do: _____

Rozsah platnosti systému řízení (kterých Vašich činností se systém řízení týká)

CZ NACE:		Pokud si nejste jisti přesným kódem, zaškrtněte křížek <input type="checkbox"/>
----------	--	---

Otázky týkající se ISO 22000

Kategorie potravin:

Prostředím označte křížkem příslušnou kategorii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
chov zvířat	rostlinná výroba	výrobky živočišného původu	výrobky rostlinného původu	trvanlivé výrobky	výroba krmiv	cateringové služby	obchod	služby	doprava a skladování	výroba zařízení pro potravinářský průmysl	výroba přístrojů	výroba obalových materiálů	

Počet provozních PNP

Počet studií HACCP

Za správnost údajů

Místo, datum

Podpis (razítko)

NEVYPLŇUJTE

Přezkoumání příslušného oboru platnosti certifikace a přiznání správného CZ-NACE.

Jsou obory správně zvoleny? ano ☐ ne ☐ Má je TC akreditovány? ano ☐ ne ☐

Datum

Místo

Podpis zástupce TC

P911/001

Strana 1 (celkem 1)

revize: 0209

Obr. 6 – Dotazník k nabídce na certifikaci

Zdroj: [11]

Po získání všech materiálů a informací může začít proces certifikace, což je prvotní ověření, zdali je prověřená organizace v souladu s požadavky aplikované normy (normy) a je-li jí možno udělit certifikát SMJ s dobou platnosti 3 roky. Samotná certifikace se provádí ve dvou krocích.

1. krok auditu – jedná se o seznámení s certifikovanou společností, přezkoumání její dokumentace (Příručka jakosti, Řízená dokumentace (směrnice, záznamy, ...) a ověření základních požadavků uplatňovaných normou (plánování, přezkoumání systému řízení vedením, interní audity, aj). Tento krok je prověrkou, je-li dokumentace certifikované organizace s požadavky uplatňované normy a s platnou legislativou.
2. krok auditu – v této fázi jde o fyzické přezkoumání funkčnosti systému organizace v jejím sídle. Fyzické přezkoumání znamená seznámení se s činností, prověrka obchodního případu od jeho počátku až po jeho konec, zkoumání procesů, zda se podle nich zaměstnanci řídí apod. Při tomto kroku se prověřuje, zda jsou v souladu požadavky aplikované normy, dokumentace a platné legislativy s reálnou činností certifikované organizace.

V průběhu auditu mohou auditoři dojít k několika závěrům, které jsou způsobeny odchylkami. Tyto odchylky dělíme do 3 kategorií (toto dělení je individuální, používám dělení dle společnosti TCERT, kterou si vybrala LIS jako svého certifikátora):

Doporučení – nejmírnější forma odchylky. Doporučení se uvádí ve Zprávě z auditu a certifikovaná organizace to může chápat jako jisté rady, jak ještě vylepšit chod své společnosti. Mohlo by se totiž stát (pokud by si firma nevzala doporučení k srdci), že auditoři tato doporučení překvalifikují do pozice neshody.

Neshoda 2. kategorie - jde o odchylku od požadavků aplikované normy či platné legislativy. Vystavuje se na ni „Odchylový protokol“, na který společnost MUSÍ reagovat. Na odstranění neshody 2. kategorie je 13 týdnů. Kontrola odstranění neshody proběhne při dalším auditu. Odchylka 2. kategorie nebrání vydání certifikátu, ale certifikát je možno vystavit až po odsouhlasení nápravného opatření vedoucím auditorem.

Neshoda 1. kategorie – je nejzávažnější formou odchylky. Je to tzv. systémová odchylka a i k této odchylce se vystavuje „Odchylový protokol“. Systémová

odchylka může vést k okamžitému ukončení auditu. Jedná se o nedodržení základních požadavků aplikované normy (norem) nebo závažné porušení platné legislativy. Společnost MUSÍ reagovat na odchylkový protokol a odstranit neshodu do 6 týdnů. Certifikát je možné vydat až po prověření neshody vedoucím auditorem. [11]

Po provedení obou těchto kroků jsou podklady z auditu předány vedoucím auditorem certifikační komisi, která má rozhodující slovo k udělení či neudělení certifikátu. Zákazník má právo se odvolat proti rozhodnutí společnosti.

5.6 Dozorované audity

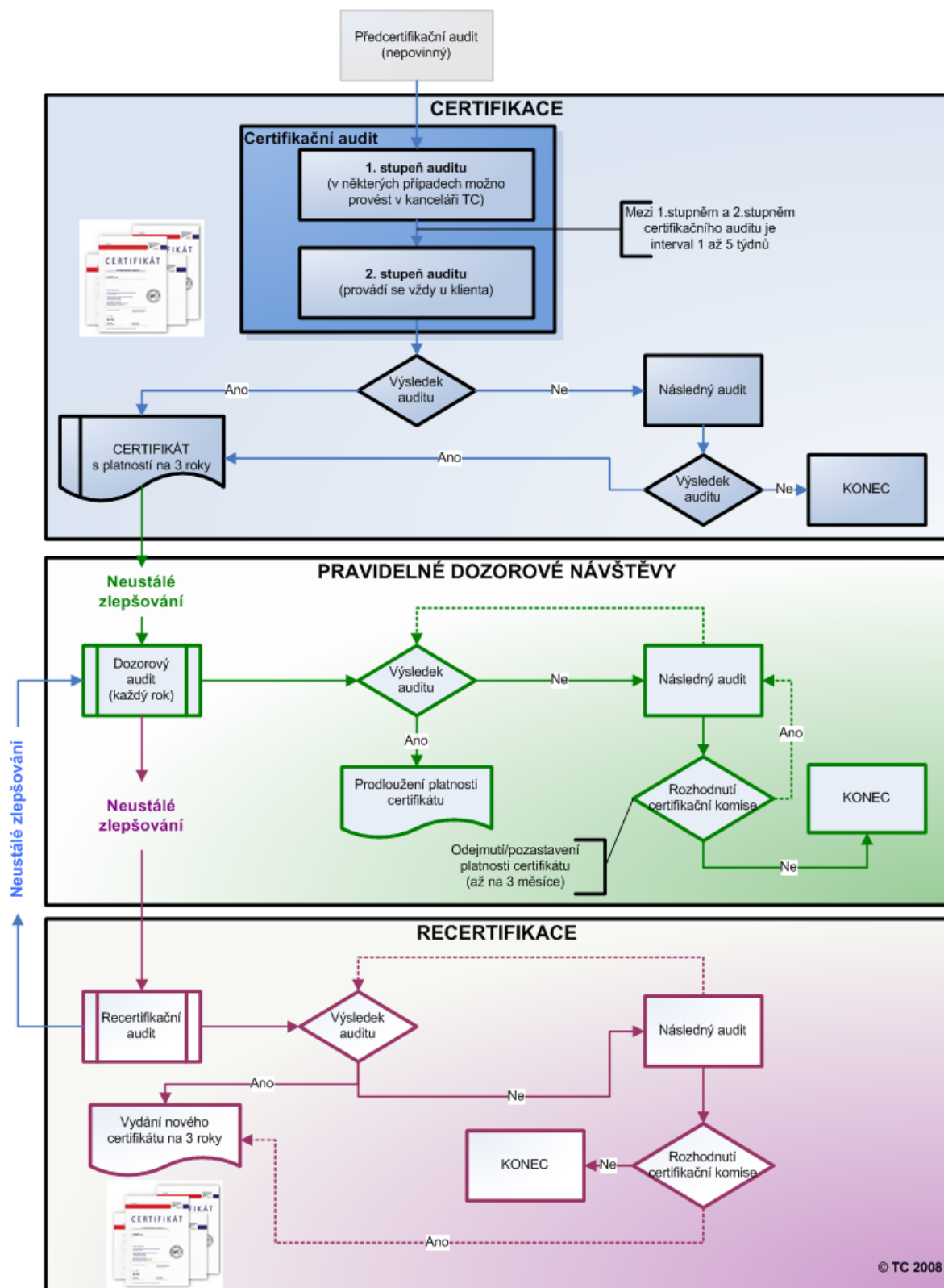
Certifikát má platnost 3 roky, v průběhu těchto 3 let musí společnost provést každý rok minimálně jeden **dozorový audit**. Ten ověří, zda je SMJ udržován, neustále zlepšován a zdali je možno ponechat udělený certifikát v platnosti.

V průběhu dozorovaného auditu se neověřuje celý SMJ, pouze jeho část. Při každém auditu jsou určeny prvky, které se musí prověřit (řízení dokumentace, interní audity, přezkoumání vedení, cíle společnosti, ...) a také zde jsou prvky nepovinné, jež určuje auditor sám například na základě výsledků předchozích auditů. Na závěr každého dozorovaného auditu je sepsána Závěrečná zpráva z dozorovaného auditu. [11]

5.7 Recertifikační audit

Recertifikační audit je prováděn na konci tříletého cyklu platnosti certifikátu. V rámci tohoto auditu se již prověřuje celý SMJ a na základě výsledků recertifikačního auditu se opět sejde Certifikační komise, která rozhodne o následném vydání či nevydání dalšího certifikátu, který má platnost opět 3 roky. Recertifikační audit se provádí v jednom kroku a celý proces musí být ukončen před koncem platnosti současně platného certifikátu. Většinou se provádí přibližně 2 měsíce před uplynutím platnosti současného certifikátu. Zákazník má právo se odvolat proti rozhodnutí Certifikační komise, zamítne-li opětovné vydání certifikátu. [11]

Pro lepší přehlednost a orientaci v procesu certifikace přikládám následující obrázek (Obr. 7), kde je znázorněn celý proces.



Obr. 7 – Proces certifikace a recertifikace

Zdroj: [11]

6 Výsledky dotazníku

V této kapitole bych ráda shrnula výsledky dotazníku, který je v příloze C. Dotazník byl zveřejněn na webových stránkách www.vyplnto.cz po dobu jednoho měsíce a odpovědělo na něj celkem 118 respondentů. Vypovídací hodnota je tedy velmi dobrá a z grafů, které následují za tímto textem, se dají udělat dobré závěry. Dotazník byl pojat jako zdroj informací o tom, jak jsou certifikáty kvality vnímány mezi širokou veřejností. Zda lidé mají ponětí, co to certifikáty kvality jsou, jestli mají vliv na větší prodejnost firemních služeb či výrobků apod. V dotazníku bylo celkem 13 otázek. Byl formulován tak, aby nebyl časově náročný a byl jasný a výstižný.

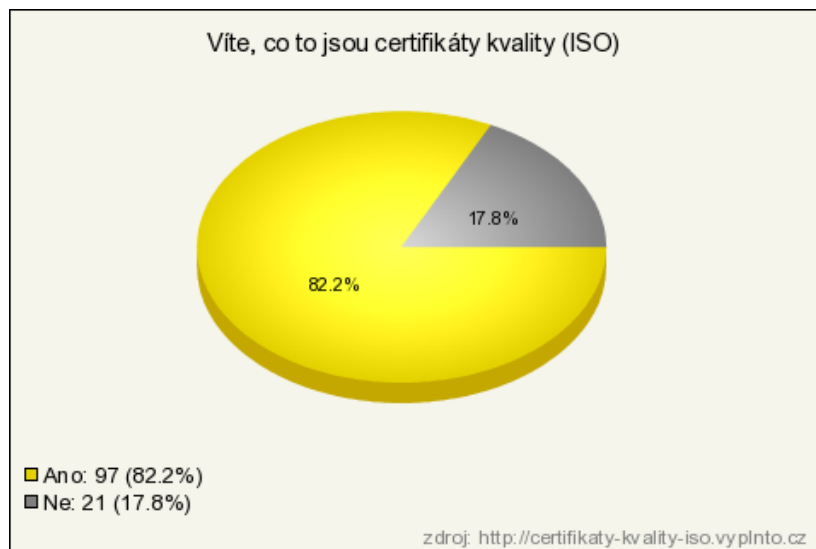
Mezi respondenty (118 lidí = 100 %) bylo 61 % mužů a 39 % žen. Věkové skupiny jsem rozčlenila do 4 kategorií. Nejpočetnější byla věková skupina 18-26 let, kterou tvořilo 61 % lidí, následovala ji skupina 27-40 let, kam se řadilo 24,5 % respondentů, třetí skupinou byla věková kategorie 41-55 let, v nichž bylo necelých 12 % odpovídajících lidí a poslední, nejméně početnou skupinou, kterou tvořila pouze 2,5 % respondentů, byla věková kategorie 56-99 let.

57 % dotázaných mělo ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, necelých 39 % respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání, 2,5 % odpovídajících mělo pouze základní vzdělání a 1,5 % lidí bylo vyučeno.

Nyní následují nejdůležitější grafy z dotazníku, a nad každým z nich je krátký komentář.

6.1 Komentáře ke grafům

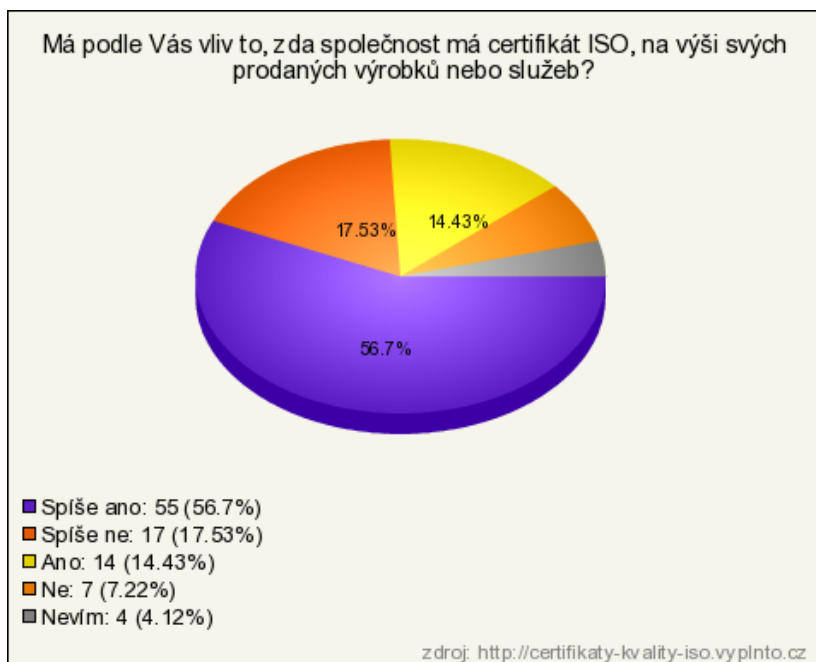
Z tohoto grafu (Obr. 8) je čitelné, že více jak tři čtvrtiny lidí vědí, co jsou certifikáty kvality. To je velice pozitivní pro všechny společnosti, které tyto certifikáty vlastní. Alespoň mají jistotu, že tyto certifikace nejsou zbytečné.



Obr. 8 – Víte, co jsou certifikáty kvality (ISO)

Zdroj: [12]

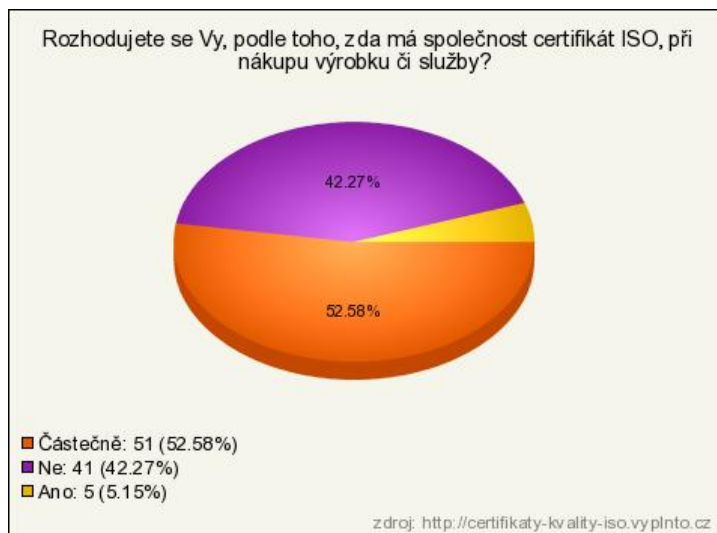
Více jak polovina lidí si myslí, že vlastnění certifikátu ISO je pro společnost, resp. prodej jejích výrobků či služeb, dobré. Tato otázka bude zajímavá v porovnání s otázkou následující.



Obr. 9 – Vliv vlastnictví certifikátu na prodejnost výrobků či služeb

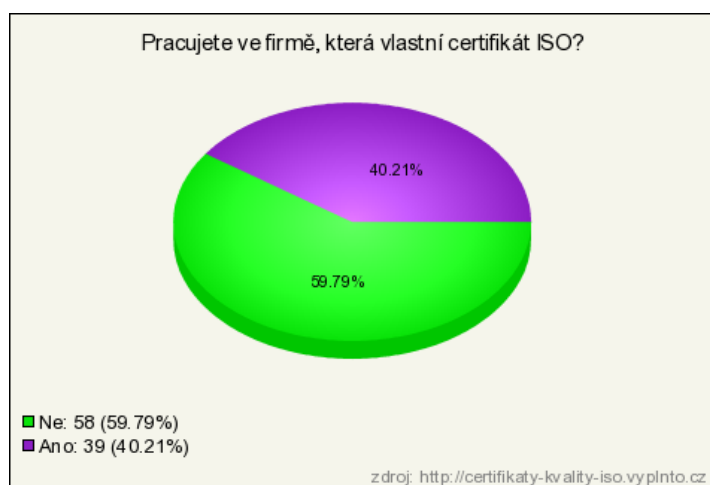
Zdroj: [12]

Jsem ráda, že výsledky tohoto grafu jsou velice podobné výsledkům grafu č. 9. Je patrné, že více jak polovina lidí se rozhoduje na základě toho, zda společnost vlastní některý z certifikátů ISO, při nákupu výrobků či služeb u dané společnosti.



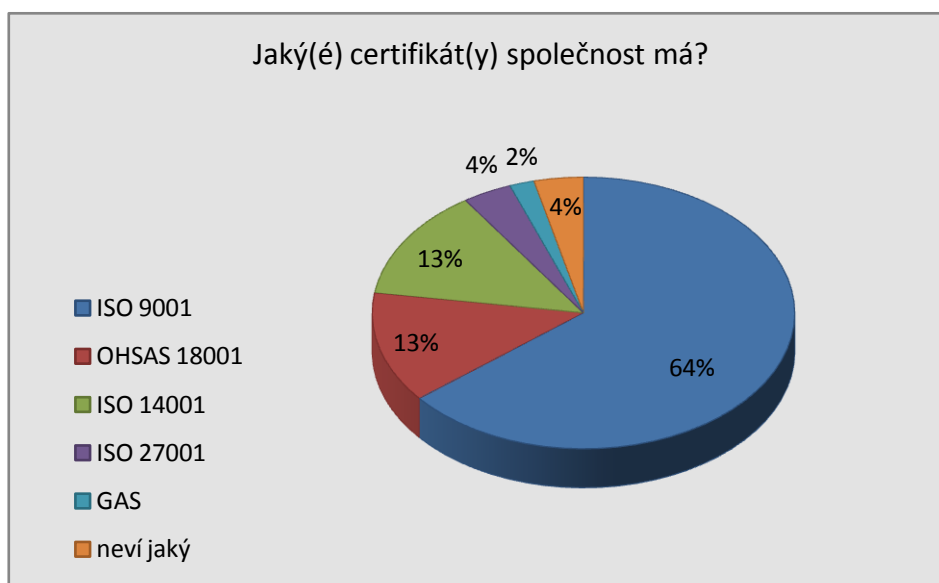
Obr. 10 – Rozhodování respondentů podle vlastnictví certifikátu
Zdroj: [12]

Téměř 60 % respondentů odpovědělo, že pracují ve společnosti, která vlastní některý z certifikátů ISO. Z takového výsledku lze vyvodit závěr, že se společnosti snaží získávat tyto certifikáty. Pro zákazníka to znamená jediné - má větší šanci, že výrobek či služba, kterou koupí prochází kontrolovanými procesy a měly by být kvalitní. Pro zákazníka je to taková „záruka kvality“.



Obr. 11 – Pracujete ve firmě, která vlastní certifikát?
Zdroj: [12]

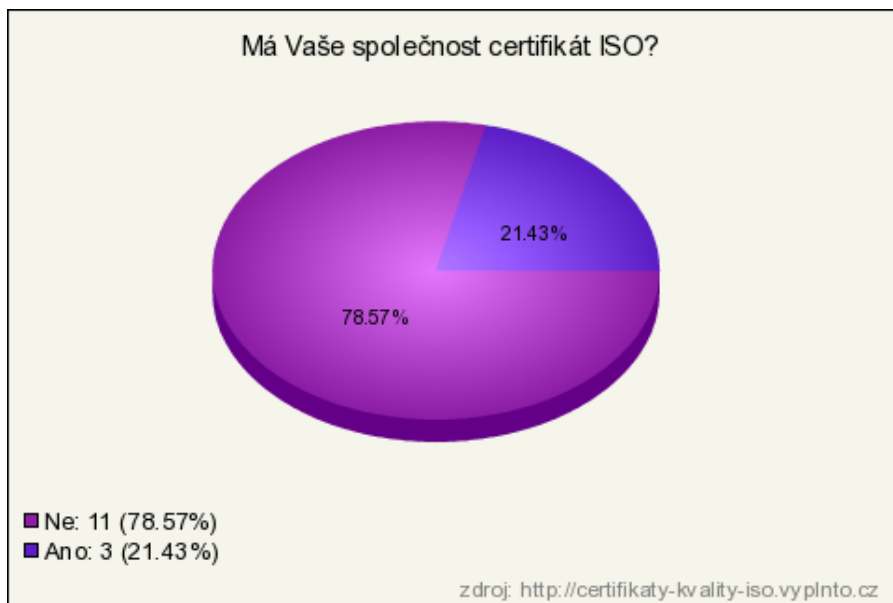
Zde je stručný přehled, jaké certifikáty, podle odpovědí respondentů, společnosti vlastní. Nejvíce křížků bylo u odpovědi ISO 9001 (celkem to bylo 64 % ze všech odpovědí), následovaly certifikáty OHSAS 18001 a ISO 14001 shodně se 13 % a za nimi již jen certifikát ISO 27001 se 4 % a certifikát GAS se 2 %. Byly zde i 2 odpovědi, že respondenti nevěděli, jaký certifikát jejich společnost má.



Obr. 12 – Certifikáty vlastněné společnostmi

Zdroj: [12] – vlastní zpracování

Tato otázka navazovala na otázku č. 7 z dotazníku („Je-li respondent podnikatel či nikoliv.“). Kladně (jsou podnikateli) odpovědělo pouze 14 lidí. Zde vidíme, že z těchto 14 podnikatelů, pouze 3 vlastní certifikát ISO. Z vlastního okolí moc podnikatelů, kteří vlastní ISO neznám, proto se mi tento výsledek zdá jako dobrý obraz celkové společnosti v našem státě.



Obr. 13 – Vlastní podnikatelé certifikáty ISO?

Zdroj: [12]

Tato otázka se opět týká pouze podnikatelů. Protože v průzkumu byli pouze 3 podnikatelé, kteří vlastní certifikát ISO, můžu říct, že 2 podnikatelé ze 3 viděli po získání tohoto certifikátu znatelný nárůst prodeje zboží či služeb.



Obr. 14 – Nárůst prodeje po získání certifikátu

Zdroj:[12]

7 Závěr

V závěru své práce bych chtěla shrnout důležité poznatky, které jsem během vypracování práce zjistila. Co si lidé myslí o certifikátech a zda mají ponětí, k čemu jsou dobré a jestli oni sami vlastní některý certifikát či pracují ve společnosti, která jej vlastní.

V současné době je pro společnosti vhodné mít některý z certifikátů kvality. Nejen proto, že zákazníci k nim potom vzhlíží jako ke spolehlivějšímu obchodníkovi, ale také proto, že v tak obrovské konkurenci jako je nyní, to je zapotřebí a společnost má potom větší uplatnění na trhu.

Není vůbec jednoduché vybrat si správnou certifikační společnost, jelikož jich je na českém trhu velké množství. Je důležité brát v potaz hned několik faktorů – cenu, profesionální přístup, odbornost, reference,

Při žádosti o certifikaci je potřeba pořádně pochopit chod společnosti, její strategii a cíle. Poté musí společnost provést řadu úkolů, aby splňovala všechny požadavky na certifikaci, a pak již stačí požádat certifikátora o audit a dále už je to pouze v jeho rukách a rukách certifikační komise, která nakonec rozhodne o udělení či neudělení certifikátu.

Jak tento proces dopadne ve společnosti Liberecká IS, a. s. bohužel ještě nemohu říci, protože zde je to teprve ve fázi příprav. Nyní se připravují materiály a podklady k internímu auditu a pak následnému předání auditorovi. Osobně si myslím, že LIS certifikát obdrží. Soudím tak podle toho, že jsem ve společnosti strávila několik měsíců a už trochu vím, jak to této společnosti chodí. A zároveň jsem se podílela na vypracování většiny potřebných dokumentů.

Co se týče výsledků dotazníků, tak jsem byla mile překvapena, že více jak 80 % dotázaných vědělo, co jsou certifikáty kvality a zda to, jestli společnost vlastní certifikát ovlivňuje prodejnost jejich výrobků nebo služeb. Téměř 60 % lidí pracuje ve společnostech, které již některý certifikát vlastní (mezi nejčastější patří ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001). Toto by se mohlo považovat za dobrý důvod k zavedení SMJ do ostatních firem.

Osobně jsem si do teď nevšímal toho, zda společnost, u které nakupuji (např. přes internet) vlastní certifikát kvality a měla jsem pokaždé štěstí, že jsem zboží dostala v pořádku a kvalitní. Ale od vypracování této práce si začnu více těchto věcí všímat.

Během psaní bakalářské práce jsem zjistila mnoho nových poznatků a informací o certifikátech kvality a o tom, jak to vůbec chodí, pokud společnost chce zažádat o certifikaci. Dříve jsem v těchto věcech nebyla „znalá“, ale troufám si říct, že nyní jsem na tom o mnoho lépe. Byla to poučná práce, už jen proto, že jsem zjistila od lidí zpětnou vazbu a mohla z toho vypracovat kvalitní závěry.

Seznam literatury

- [1] Internetová encyklopedie *WIKIPEDIE* [online]. Dostupná z:
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Organizace>>
- [2] JANEČEK, Z., *Jakost – potřeba moderního člověka*, [online]. Dostupný z:
<http://www.businessinfo.cz/files/2005/061019_jakost-moderni-potreba.pdf>
- [3] Materiály Liberecké IS, a. s. Dostupné z:
<http://www.libereckais.cz/base/index.php?option=com_wrapper&Itemid=26>
- [4] Interní materiály Liberecké IS, a. s.
- [5] Oborový internetový portál - *Info-kvalita.cz* [online]. Dostupný z:
<http://www.info-kvalita.cz/iso_14001_informace/>
- [6] Oborový internetový portál - *Info-kvalita.cz* [online]. Dostupný z:
<http://www.info-kvalita.cz/iso_27001_informace/>
- [7] VEBER, J., a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. ISBN – 80-247-0194-4
- [8] Oborový internetový portál - *Info-kvalita.cz* [online]. Dostupný z:
<http://www.info-kvalita.cz/ohsas_18001_informace/>
- [9] Oborový internetový portál - *Info-kvalita.cz* [online]. Dostupný z:
<http://www.info-kvalita.cz/iso_9001_informace/>
- [10] CQS Sdružení pro certifikaci systémů řízení jakosti [online]. Dostupný z:
<<http://www.cqs.cz/qms.php>>
- [11] Certifikační společnost TCert [online]. Dostupný z:
<<http://www.tcert.cz/certifikace.php>>
- [12] Internetový průzkum na serveru *www.vyplnto.cz* [online]. Dostupný z:
<<http://certifikaty-kvality-iso.vyplnto.cz>>
- [13] Oborový internetový portál – *Info-kvalita.cz* [online]. Dostupný z: <http://www.info-kvalita.cz/iso_9001_zavedeni_a_certifikace/>
- [14] ZELLER, H.J., *The best on quality I.: targets, improvement systems*, München: Carl Hanser Vlg, 1988. ISBN 3-446-15241-5

Seznam příloh

Příloha A: Formulář procesní karty - 1 strana

Příloha B: Náplň pracovní role – 1 strana

Příloha C: Dotazník – 2 strany

Příloha D: Příručka jakosti Liberecké IS, a. s. – 32 stran

Příloha A

KARTA PROCESU							
Základní informace							
Název procesu						Majitel procesu	
Účel procesu							
Zákazník procesu						Priorita	
Způsob inicializace procesu							
Procesní tým							
Klíčové parametry procesu							
Nadřazené procesy							
Podřízené procesy							
Výstupy							
č.	Název	Forma	Typ	Lok	Příjemce - role	Příjemce - proces	Parametry kvality
1							
2							
3							
4							
5							
Vstupy							
č.	Název	Forma	Typ	Lok	Dodavatel - role	Dodavatel - proces	Parametry kvality
1							
2							
3							
4							
Aktivity / zdroje							
č.	Název aktivity	Vykonává role		Klíčová kompetence		SW podpora	HW a ostatní zdroje
1							
2							
3							
4							
5							
Řízení omezení procesu :							
Kritický zdroj		Úzké místo / aktivita		Takt procesu (buben)		Způsob řízení (lano)	
Přílohy - řídicí dokumentace projektu :							
č	Název	Popis				Odkaz	
1							
2							
3							

Příloha B

Název role:

Zaměstnanec

[illegible]

Příloha C – Dotazník

Dobrý den,

jsem studentka 3. ročníku oboru Podnikatelská informatika na Technické univerzitě v Liberci. Do rukou se Vám dostává krátký, anonymní dotazník, jehož výsledky mi pomohou při vypracování bakalářské práce. Doufám, že mi věnujete chvilku svého drahocenného času a umožníte mi tím, získat kvalitní podklady pro zpracování výsledků.

S přáním pěkného dne Vám děkuje Tereza Peřinová. A nyní se můžete pustit do vyplňování.

1. Jak se dnes cítíte?
 - a. Výborně
 - b. Dobře
 - c. Ujde to
 - d. Hůř už ani být nemůže
2. Víte, co jsou to certifikáty kvality (ISO)?
 - a. Ano
 - b. Ne
3. Má podle Vás vliv to, zda společnost má certifikát ISO, na výši svých prodaných výrobků nebo služeb?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
 - e. Nevím
4. Rozhodujete se Vy, podle toho, zda má společnost certifikát ISO, při nákupu výrobku či služby?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
 - e. Nevím
5. Pracujete ve firmě, která vlastní certifikát ISO?
 - a. Ano
 - b. Ne
6. Jaký(é) certifikát(y) společnost má?

- a. ISO 9001
- b. ISO 14001
- c. ISO 27001
- d. ISO 91000
- e. OHSAS 18001
- f. jiné – vypište prosím, které:

7. Jste podnikatel(ka)?

- a. Ano
- b. Ne

Pokud jste v otázce č. 7 odpověděli NE, pokračujte s otázkou č. 10, pokud ANO pokračujte otázkou č. 8.

8. Má vaše společnost certifikát ISO?

- a. Ano
- b. Ne

9. Viděli jste po získání certifikátu nějaký znatelný nárůst prodeje zboží nebo služeb?

- a. Ano
- b. Ne

10. Jste:

- a. Žena
- b. Muž

11. Váš věk:

- a. 18 - 26 let
- b. 27 - 40 let
- c. 41 - 55 let
- d. 56 - 70 let

12. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a. ZŠ
- b. SOU (vyučen(a))
- c. SŠ
- d. VŠ

13. Obtěžovalo Vás vyplňovat tento dotazník?

- a. Ano
- b. Ne

Příručka jakosti



1 Úvod

Zavedení systému jakosti je strategickým rozhodnutím vedení společnosti LIS. Důvodem k zavedení systému řízení jakosti je především závazek uspokojovat měnící se potřeby zákazníků a správně reagovat na neustálé změny okolí organizace.

Systém řízení jakosti je v LIS plně integrován do systému řízení firmy. To znamená, že řízení jakosti není odděleno od řízení firmy a požadavky a cíle jakosti jsou součástí každodenních aktivit vykonávaných všemi zaměstnanci organizace.

Příručka jakosti je dokument, který vychází ze strategie firmy a popisuje zásady řízení organizace (systém managementu jakosti podle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001) s cílem zvyšovat spokojenost zákazníků.

Pravidla obsažená v příručce jakosti a související dokumentaci jsou závazná pro všechny pracovníky organizace, včetně externích pracovníků, podílejících se na realizaci služeb, nestanoví-li ředitel společnosti jinak (dále viz 4.2.2).

2 Použité zkratky a terminologie

PJ – příručka jakosti

QMS – systém managementu jakosti

PMJ – představitel managementu pro jakost (manažer jakosti)

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

Proces – je definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.

Majitel procesu – vrcholový manažer zodpovídající za danou procesní oblast. Navrhuje základní schéma procesu a projednává rozhraní na ostatní procesní oblasti, zajišťuje zdroje pro proces. Spolupracuje na stanovení strategických a provozních ukazatelů procesu (KPIs). Rozhoduje o rozvoji procesu na základě monitorování výkonnosti a zajišťuje tvorbu řídicí dokumentace (směrnice, pokyny).

Správce procesu – je jmenován majitelem procesu, zajišťuje provozní monitorování výkonnosti procesu a navrhuje zlepšení procesů a podprocesů.

Uživatel procesu (Role) – jedná se o jedinečný soubor úloh a s nimi spojených aktivit. Role jsou k pracovním postům (profesím) přiřazovány v jednotlivých směrnících.

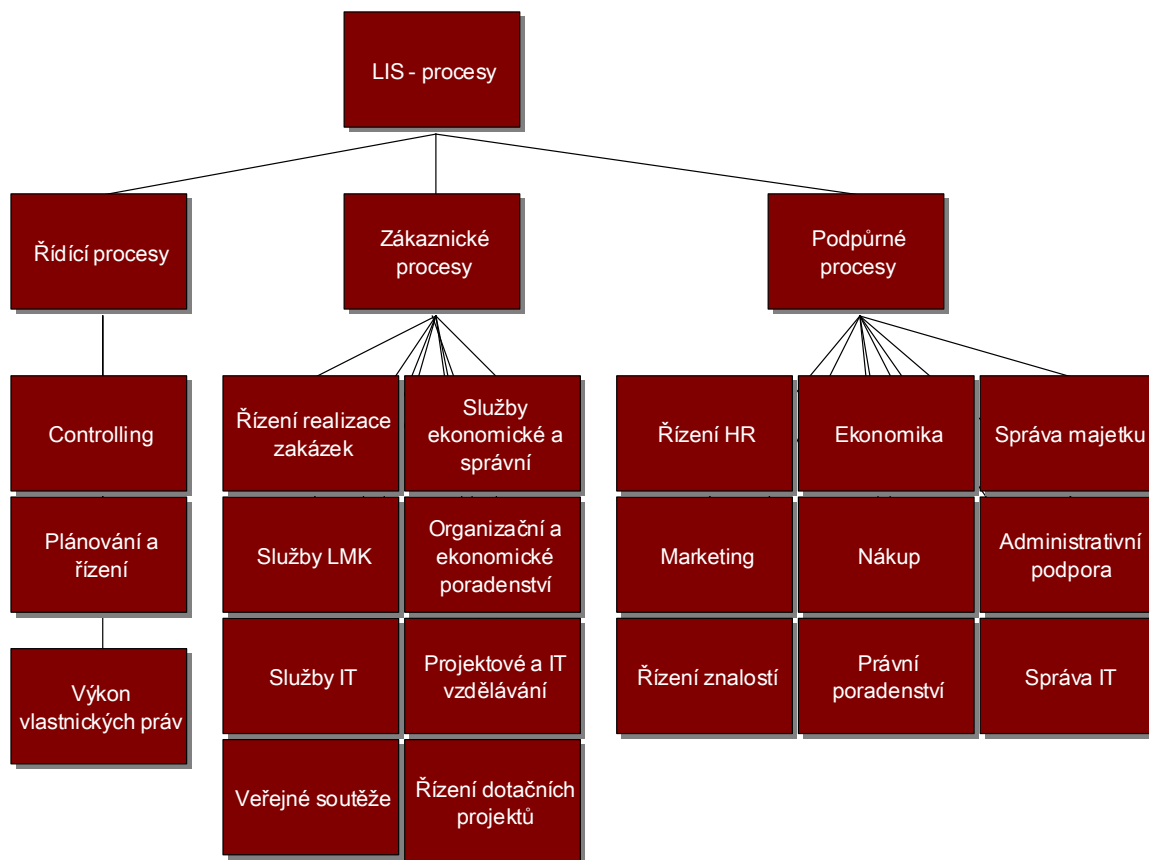
Správce zdroje – definuje společně s majiteli procesů požadavky na změny zdrojů a zajišťuje dostupnost zdroje v požadovaném množství a kvalitě.

3 Systém managementu jakosti

3.1 Všeobecné požadavky

Základem systému řízení jakosti v LIS je systém řízení procesů. Procesy jsou znázorněny v Procesní mapě organizace, od Procesní mapy jsou odvozeny pracovní náplně zaměstnanců na všech úrovních řízení výkonu. Provádění procesů je v případě potřeby upřesněno formou interních směrnic.

Procesní mapa je rozdělena do třech skupin – procesy řídicí, zákaznické a podpůrné. Řídicí procesy popisují řídicí a kontrolní mechanismy organizace, Zákaznické procesy popisují uspokojování potřeb zákazníků a Podpůrné procesy zabezpečují správu zdrojů organizace.



Procesní mapa je rozpracována až do detailního popisu postupů (tzv. workflow). V rámci této detailní definice jsou konkrétní činnosti přiřazeny konkrétním rolím – takto je popsána rozhodující většina pracovních povinností zaměstnanců. Na úrovni workflow jsou definovány i vazby mezi činnostmi resp. procesy.

Vedení společnosti jmenuje pro každý proces jeho Majitele. Jeho úkolem je průběžně vyhodnocovat efektivnost procesu a ve spolupráci s Procesním týmem navrhnout zlepšování procesu. Pro každý proces je definována Procesní karta, která obsahuje nejdůležitější souhrnné informace o procesu – zejména pak klíčové parametry procesu, jeho výstupy a vstupy a informace o aktivitách a uživateli procesu.

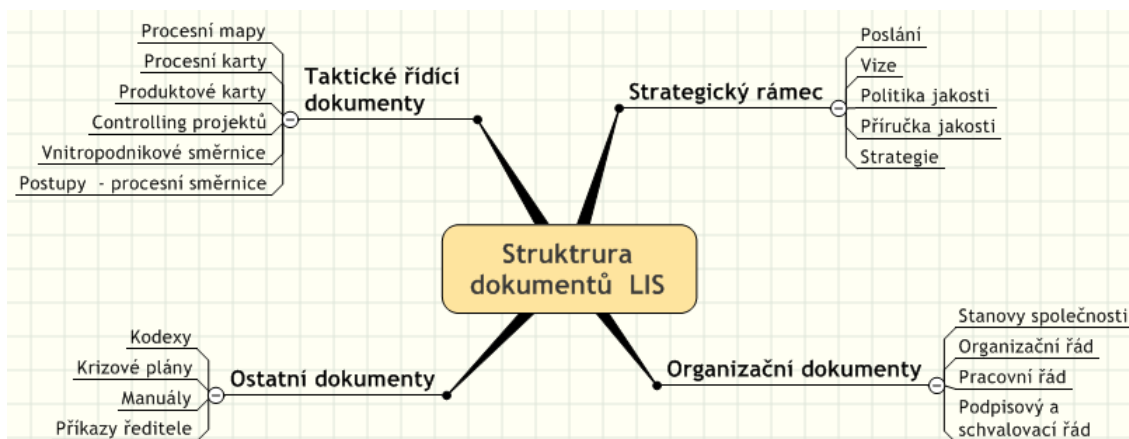
Plánování, monitorování, měření a zlepšování procesů je i samo popsáno procesním způsobem – tyto činnosti popisuje proces Řízení procesů v části Řídící procesy.

V případě, že je pro vykonávání procesů využíván externí zdroj, je tato skutečnost zaznamenána v Procesní mapě a majitel takového procesu zodpovídá za monitorování a hodnocení činnosti takového zdroje.

3.2 Požadavky na dokumentaci

3.2.1. Všeobecně

Cílem této kapitoly je definovat strukturu dokumentace systému jakosti, která má zprostředkovat zajištění shody výrobku se stanovenými požadavky a popsat funkci a význam systémových dokumentů. Současně se popisuje postup při plánování jakosti výrobků.



ROZDĚLENÍ DOKUMENTACE LIS

Rozsah dokumentace a záznamů je průběžně přezkoumáván (odpovídá PMJ) tak, aby dokumentace a záznamy QMS byly neustále vhodné pro efektivní dosahování cílů organizace.

Odpovědní pracovníci jsou s dokumentací pravidelně a prokazatelně seznamováni.

Dokumentace (dokumentované postupy a záznamy) povinně vyžadované normou ČSN EN ISO 9001:2001 jsou vytvořeny a udržovány. Dokumentace je tvořena s přihlédnutím k možnostem a schopnostem jednotlivých uživatelů tak, aby zabránila vzniku nejednoznačných požadavků.

3.2.2. Příručka jakosti

Příručka jakosti (PJ) vychází ze strategie firmy, navazuje na Organizační řád a Procesní mapu. PJ obsahuje soubor závazných postupů, včetně popisu vzájemných vazeb mezi jednotlivými činnostmi a odkazuje na další dokumenty, v nichž jsou tyto činnosti podrobně popsány („je průvodcem QMS“).

Oblast použití QMS je uvedena v kapitole č. 2 této příručky. Názvy a číslování kapitol (od kap. 4) v Příručce jakosti jsou shodné s názvy a číslováním v normě ČSN EN ISO 9001:2001.

3.2.3. Řízení dokumentů

Dokumentace potřebná pro řízení organizace a požadovaná systémem managementu jakosti je v organizaci řízena dle závazného postupu, který je definován v Procesní mapě v části Řídící procesy procesem Řízení oběhu a schvalování dokumentu.

- za zpracování dokumentu odpovídá autor dokumentu, jmenovaný ředitelem společnosti
- dokumenty jsou před vydáním oponovány příslušným specialistou a schvalovány Schvalovatelem dle Podpisového schvalovacího řádu. Dokumenty jsou periodicky přezkoumávány, revidovány a odpovídá za ně majitel procesu, nestanoví-li ředitel společnosti jinak (tento proces navazuje na přezkoumání vedením společnosti)
- dokumenty jsou jednoznačně identifikovatelné názvem, včetně současného stavu vydání (číslo vydání je na dokumentaci uvedeno)
- aktuální stav veškeré řízené dokumentace je veden PMJ a majitelem procesu
- pracovník, který dokument zpracoval, odpovídá za seznámení všech zainteresovaných pracovníků s tímto dokumentem (porady, školení, e-mail,)
- platné verze dokumentů jsou dostupné všem pracovníkům organizace, kteří mají za povinnost se s novým či nově vydaným dokumentem seznámit (pracovníci, kteří mají přístup k PC síti, mají za povinnost pravidelně sledovat seznam dokumentace)
- neplatné dokumenty (nebo jejich části) jsou staženy (odpovědnost Specialista administrativy)

- neplatné dokumenty uchovávané pro informaci (zachování zkušeností) jsou označeny – neplatné, datem zrušení a podpisem PMJ
- doba uchování dokumentu a odpovědnost za skartaci je stanovena v seznamu dokumentace
- externí dokumentace je identifikována (číslem, razítkem organizace, datem, podpisem PMJ, číslem výtisku) – odpovídá správce knihovny a PMJ
- tištěné kopie nejsou evidované a řízené

Zdrojem informací pro řízení externí dokumentace je věstník ČNI (technické normy na adrese www.cni.cz), sbírky zákonů (zákony, vyhlášky, nařízení na adrese <http://www.sbirka.cz>), příp. odborný tisk.

3.2.4. Řízení záznamů

Záznamy jsou dokumenty poskytující informaci o dosahovaných výsledcích nebo poskytující důkaz o provedených činnostech (viz IS – požadavky).

Definice a změny formy záznamů podléhají postupům definovaným v procesu Řízení procesů. Vzory záznamů jsou součástí procesní dokumentace.

Za identifikaci potřeb záznamů je odpovědný majitel procesu, který:

- podle účelu záznamu navrhne jeho formu
- zajistí jejich identifikaci
- stanoví způsob shromažďování (místo, dobu archivace) a vyhodnocování
- zajistí seznámení pracovníků a jeho distribuci
- navrhne způsob archivace tak, aby byly záznamy dostupné pro zainteresované pracovníky

Majitel procesu odpovídá za průběžnou aktualizaci záznamů podle výše uvedeného postupu. Všichni pracovníci organizace odpovídají za tvorbu a ukládání záznamů na stanoveném místě v souborovém systému Dokumenty (Y:*.*) a papírová projektová dokumentace se shromažďuje na vyhrazeném místě (viz 7.5.3).

Záznamy jsou na stanoveném místě ukládány odděleně podle typu (druhu záznamu) a v časové posloupnosti dle svého vzniku. Při skartaci nebo předání k archivaci spolupracuje odpovědný pracovník s PMJ v souladu s platnou legislativou.

4 Povinnosti managementu

4.1 Odpovědnost managementu

Základní odpovědnosti vedení je zajištění udržitelného rozvoje společnosti na základě cílevědomého naplňování požadavků zákazníků. Vedení systematicky provádí následující činnosti:

- analyzuje současné a budoucí potřeby zákazníků (viz. 5.2)
- stanovuje strategický rámec společnosti na základě pravidelné strategické analýzy
- vytváří a podporuje sdílení vize, poslání, politiky jakosti, hodnot a strategických cílů
- iniciuje a řídí neustálé zlepšování a osobně se účastní na projektech zlepšování
- pravidelně si zvyšuje svou kvalifikaci
- při školeních, poradách a neformálních setkáních zvyšuje povědomí o důležitosti plnit požadavky zákazníků a zákonných požadavků – odpovědnost za sledování a přenos změn v legislativě, průběžná kontrola dodržování
- vytváří prostředí, které pobízí k zapojování a rozvoji pracovníků (viz kap. 5.2)
- zajišťuje zdroje a komunikaci pro realizaci záměrů organizace (viz kap. 5.5.1 a 5.6.1)

4.2 Zaměření na zákazníka

Vedení společnosti zajišťuje průběžnou komunikaci se zákazníkem, na jejímž základě jsou definovány potřeby zákazníka, produkty a služby, které jsou zaměřeny na uspokojení zákaznických potřeb.

Základním nástrojem pro identifikaci potřeb zákazníka stanovení požadavků na poskytované produkty jsou dokumenty Základní parametry kvality produktu (Produktové karty). V rámci těchto dokumentů jsou definovány základní znaky každého produktu,

klíčové parametry kvality i postupy ověřování kvality u každého specifického produktu na smluvní i výkonné úrovni.

Organizační řád společnosti stanovuje pro každý produkt Account Manažera, který zodpovídá za monitorování parametrů kvality a jejich další rozvoj ve směru lepšího uspokojování potřeb zákazníka.

Odpovědnost za kvalitu dodávky konkrétního produktu je definována v Procesní mapě.

4.3 Politika jakosti

Politika jakosti je součástí strategického rámce (vize, poslání, strategie) a slouží jako prostředek vedoucí organizaci k zvyšování spokojenosti zákazníků a ke zlepšování celkové výkonnosti organizace. Politika jakosti poskytuje rámec pro stanovení kompletních cílů organizace, které jsou současně považovány za cíle jakosti.

Za tvorbu a aktualizaci (viz 5.6) politiky jakosti odpovídá ředitel společnosti. Pochopení politiky jakosti všemi pracovníky je zajištěno: na poradách, školeních, vizualizací na nástěnkách, nástupních školeních atd. Všichni pracovníci firmy odpovídají za uplatňování Politiky jakosti.

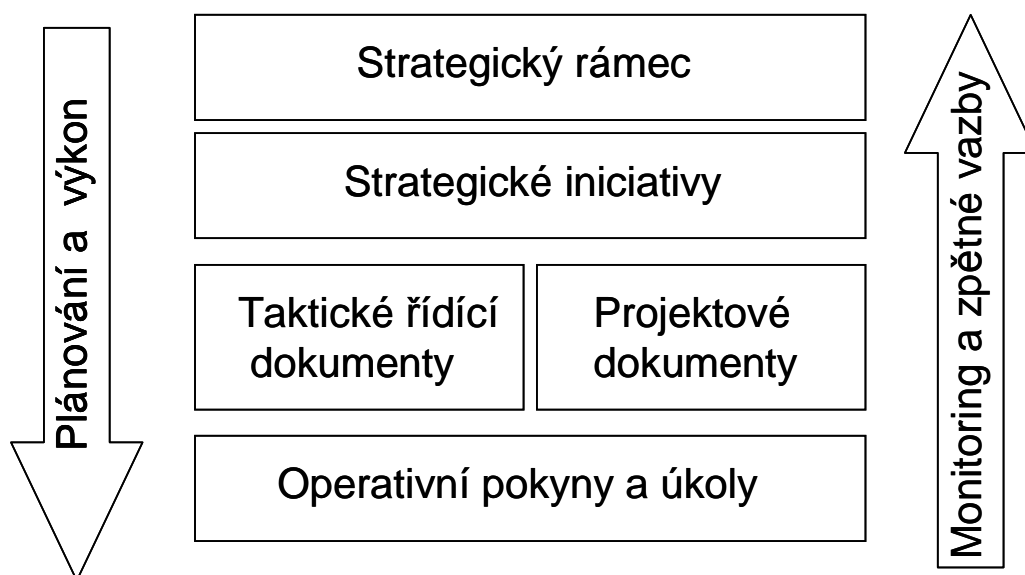
4.4 Plánování

4.4.1 Cíle jakosti

Vedení společnosti přijímá strategická rozhodnutí a přenáší na sebe kompletní odpovědnost vyplývající z těchto rozhodnutí. Definiuje strategický rámec společnosti, strategický plán (firemní strategii, obchodní strategii, strategický finanční plán) a cíle jakosti. Tyto jsou následně uplatňovány na všech úrovních organizace společnosti.

Politika jakosti představuje vrcholový dokument, který má nadčasový charakter a definuje základní pravidla pro stanovování a naplňování všech úrovní cílů společnosti. Tak je zabezpečeno, že cíle společnosti jsou současně i cíli jakosti a jako takové jsou součástí všech řídicích a kontrolních postupů.

Společnost je řízena dle schváleného strategického plánu a od tohoto plánu odvozeného rozpočtu. Vedení společnosti je zodpovědné za plnění tohoto plánu, dosažené výsledky jsou předkládány v pravidelných intervalech na poradě vedení společnosti. O těchto poradách jsou vedeny zápisy.



OBR. 4 - OBECNÉ SCHÉMA ZNÁZORŇUJÍCÍ POSTUPY ŘÍZENÍ V DOKUMENTECH LIS

Cíle jakosti jsou obsaženy v ročním plánu a rozpočtu společnosti. Vyhodnocování se provádí měsíčně a kvartálně. Z plánu a rozpočtu společnosti vycházejí dílčí plány a rozpočty pro jednotlivé procesy a úseky/oddělení, se kterými jsou příslušní zaměstnanci seznamováni. Vydané cíle jakosti jsou měřitelné, mají definován termín splnění a odpovědnou osobu za jejich splnění.

Cíle jakosti, jejich plnění a případné změny s ohledem na změny ve vnitřním či vnějším okolí jsou projednávány a schvalovány na poradě vedení (měsíčně, čtvrtletně na základě zprávy ředitele). Cíle jakosti a jejich plnění jsou dále kontrolovány při interních auditech a ve zprávě o účinnosti systému jakosti, kterou vedení předkládá PMJ.

Pracovníci organizace jsou s cíli jakosti a jejich plnění pravidelně seznamováni. Noví pracovníci jsou seznámeni s cíli jakosti při nástupu v rámci nástupního školení a zácvičku.

4.4.2 Plánování jakosti

Jak vyplývá z předchozího odstavce, je plánování na všech úrovních podřízeno politice jakosti, jako vrcholovému řídicímu dokumentu firmy. Uvedený přístup zabezpečuje, že plánování na všech úrovních firmy je současně plánováním jakosti.

Postupy plánování jakosti jsou definovány v Procesní mapě v části Řídící procesy. Tyto postupy definují postupy analýz a plánování od strategické úrovně až po úroveň výkonnou.

V řízení společnosti je důsledně uplatňován princip zpětné kontroly a průběžného sledování všech činností. Na těchto základech jsou aktuální stavy vyhodnocovány a jsou přijímána příslušná opatření vedoucí ke stálému zlepšování jakosti všech procesů a činností. Tyto procesy jsou rovněž definovány v Procesní mapě – část Řídící procesy – Controllingu.

4.5 Povinnost a pravomoc

4.5.1 Odpovědnost a pravomoc

Odpovědnosti, pravomoci a vzájemné vztahy mezi pracovníky jsou definovány v Organizačním řádu společnosti, v procesním řízení a v popisech pracovních míst a v navazujících dokumentech.

4.5.2 Představitel vedení pro jakost

Za jmenování PMJ je odpovědný ředitel společnosti. PMJ má, kromě svých pracovních povinností, stanoveny následující klíčové odpovědnosti a pravomoci:

- a) odpovědnost za koordinaci všech procesů při uplatňování, udržování a zlepšování systému řízení jakosti v managementu i na nižších úrovních organizační struktury
- b) průběžně sleduje výkonnost systému jakosti v jednotlivých odděleních a sleduje účinnost zavádění nových opatření
- c) předkládá zprávy vedení o výkonnosti systému jakosti a jakékoliv potřeby zlepšování
- d) stále motivuje pracovníky k podpoře povědomí o politice jakosti, obchodní strategii a požadavcích zákazníků

- e) odpovídá za provádění interních prověrek jakosti a účastní se certifikačních a inspekčních prověrek
- f) zajišťuje, případně provádí odborná školení podřízených pracovníků v oblasti jakosti

4.5.3 Vnitřní komunikace

Vedení společnosti se zavazuje průběžně identifikovat potřeby interní komunikace, efektivně ji uplatňovat a aktualizovat tak, aby byl zajištěn přenos všech informací potřebných pro dosažení cílů organizace a splnění potřeb zákazníků.

Jsou definovány a užívány nejrůznější formy komunikace mezi různými úrovněmi, útvary a funkcemi pro sdělování všech informací důležitých ke správnému chodu procesů, k pochopení zásad managementu jakosti atd.

Základním způsobem interní komunikace je porada příslušného týmu pracovníků. Klíčové interní porady jsou:

- a) porada vedení společnosti
- b) porada controlling projektů
- c) porada projektových týmů
- d) porada procesních týmů a Account manažerů
- e) pracovní workshopy a interní školení
- f) hodnocení pracovníků
- g) neformální setkání

Zápisy z porad jsou vedeny v informačním systému společnosti a mají k němu i zpětně přístup všichni odpovědní pracovníci.

Vedle těchto klíčových porad jsou svolávány individuálně porady, které mají za cíl vyřešit konkrétní úkoly. Takovouto poradu může svolat pracovník odpovědný za splnění úkolu.

V interní komunikaci se maximálně možným způsobem používá informační technologie. Jedná se především o informační systém, e-mailová komunikace a ostatní SW aplikace. Taková interní komunikace je sledovatelná a prokazatelná.

4.6 Přezkoumání vedením

4.6.1 Všeobecně

Vývoj kvality poskytovaných služeb/výrobků a stav systému managementu jakosti přezkoumává vedení společnosti jednou ročně. Nástrojem pro pravidelné přezkoumání systému řízení jakosti je interní audit, který zpracovává PMJ v součinnosti s příslušnými manažery a specialisty. Výsledky auditu schvaluje ředitel, který má současně vrcholovou odpovědnost za odstranění nedostatků zjištěných během auditu.

Postup při realizaci interního auditu je definován v Procesní mapě – část Řídící procesy, proces Řízení a certifikace systému řízení jakosti

4.6.2 Vstup pro přezkoumání

Zprávu pro vedení (interní audit) zpracovává PMJ. Zpráva zahrnuje tyto informace o:

- a) stavu plnění cílů (včetně politiky a cílů jakosti)
- b) kvality produktů a zpětné vazbě od zákazníka (výsledky měření spokojenosti, stížnosti, reklamace, analýza potřeb zákazníků, ...) analýza trhu, analýza konkurence
- c) výkonnosti procesů
- d) stavu systému managementu jakosti
 - výsledky z dílčích auditů (popř. sebehodnocení organizace)
 - stav plnění přijatých opatření (nápravná, preventivní, zlepšování)
 - doporučení pro zlepšování (doporučení změn)
 - stav opatření z minulých přezkoumání
 - hodnocení využití zdrojů

Jednotliví pracovníci předkládají PMJ své podklady v dohodnutém termínu a v dohodnuté formě v souladu s postupy definovanými v procesu Řízení a certifikace systému řízení jakosti.

4.6.3 Výstup z přezkoumání

Vedení společnosti projednává zprávu z interního auditu formou workshopu a přijímá opatření v oblastech:

- a) orientace na zákazníka (zlepšování produktu, nové služby, návrh doplňkových služeb, apod.)
- b) systém řízení organizace (strategie včetně politiky a cílů, procesy, organizační změny, revize dokumentace QMS, plán a obsah systému monitorování QMS, atd.)
- c) strategický plán na rok a roční rozpočet (vč. potřeby zdrojů)

Zápis z přezkoumání je přiložen ke zprávě pro přezkoumání a odpovědní pracovníci závěry rozpracovávají do příslušných opatření.

5 Management zdrojů

5.1 Zajištění zdrojů

Vedení společnosti stanovuje zásady pro poskytování zdrojů v rámci strategického a ročního plánování. Odpovědnost a pravomoc za stanovení požadavků a jejich realizaci je uvedena v dokumentaci systému jakosti. Jedná se především o včasné zajištění a účelné využití zdrojů (lidské zdroje, infrastruktura, pracovní prostředí) potřebných:

- pro uplatňování a zlepšování procesů
- pro zajištění spokojenosti zákazníka

Plánování zdrojů vychází ze strategického plánu a je rozpracováno na kalendářní rok (strategie organizace, roční rozpočet) a je průběžně (převážně měsíčně) upřesňováno (zápisy z porad vedení). Za tvorbu ročního rozpočtu odpovídá vedení společnosti a roční rozpočet schvaluje porada vedení. Vedoucí pracovníci podle své působnosti odpovídají za přípravu podkladů pro tvorbu ročního plánu a za jeho postupnou aktualizaci v průběhu roku.

Vedení společnosti měsíčně sleduje a vyhodnocuje náklady vynaložené na materiální a nemateriální zdroje.

Jednotliví pracovníci odpovídají za identifikaci, údržbu a rozvoj přidělených zdrojů. Požadavky na pořízení zdrojů pracovníci předkládají na poradách řediteli, který rozhoduje o prioritách a poskytování potřebných zdrojů.

Závazné postupy pro poskytování zdrojů jsou definovány procesní mapou v části Podpůrné procesy.

5.2 Lidské zdroje

5.2.1 Lidské zdroje jako nejdůležitější zdroj

Ve společnosti LIS jsou lidé považováni za nositele klíčových zdrojů – schopností a dovedností – rozhodujících pro realizaci procesů a uspokojování potřeb zákazníků. Proto vedení společnosti věnuje prvořadou pozornost vzdělávání, výcviku, motivaci a celkovému rozvoji zaměstnanců.

Řízení a rozvoj lidských zdrojů jsou definovány v Procesní mapě – část Podpůrné procesy – Řízení HR.

5.2.2 Odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik

Zaměstnanci jsou v organizaci LIS zařazeni na pracovní pozice. Povinnosti pro každou pracovní pozici jsou definovány prostřednictvím role. Role jsou zároveň provázány s procesní mapou – pro každou roli jsou v Procesní mapě definovány konkrétní činnosti. Pro každou roli organizace definuje klíčové způsobilosti, které jsou rozhodující pro jakost produktů a udržitelný rozvoj systému. Role a klíčové kompetence jsou evidovány v informačním systému společnosti.

Organizace zabezpečuje pro své zaměstnance pravidelná školení za účelem získání a rozvoje potřebných způsobilostí. Organizace současně zabezpečuje pravidelné hodnocení zaměstnanců, v rámci kterého zaměstnanec spolu s příslušným nadřízeným hodnotí své způsobilosti a plánuje svůj osobní rozvoj.

V Procesní mapě jsou k uvedeným činnostem definovány relevantní procesy – Vzdělávání a Hodnocení, které definují i pravidla evidence a archivace hodnotících

a vzdělávacích aktivit. Kromě uvedených dvou procesů jsou v Procesní mapě detailně popsány procesy náboru a výběru, personálního plánování a personalistiky, nástupu a adaptace nového zaměstnance a procesy ukončení pracovního poměru.

Zaměstnanci jsou vedením firmy pravidelně seznamováni se závažností a důležitostí činností, které vykonávají pro dosažení cílů jakosti.

5.3 Infrastruktura

Management identifikuje, zajišťuje a udržuje vybavení, které potřebuje pro svoji činnost, včetně pracovního prostoru a souvisejícího vybavení, zařízení, hardware a software a spolupracuje při vyřešení požadavků pro zajištění zdrojů.

Zajišťování zdrojů vychází ze strategického a ročního plánu organizace. Postupy zajišťování zdrojů v oblasti infrastruktury jsou popsány v Procesní mapě - část Podpůrné procesy.

5.3.1 Budovy a pracovní prostory, pracovní prostředí

Společnost provádí svoji činnost v pronajatých prostorách. Za pronájem prostor přiměřených pro vykonávání činnosti organizace zodpovídá Manažer ekonomického a administrativního úseku. Požadavky na změnu prostor vznikají na základě monitorování funkčnosti a efektivity procesů. Požadavky na změnu pracovních prostor uplatňují majitelé procesů v rámci návrhů na zlepšování procesů (proces Řízení procesů).

5.3.2 Movitý majetek

Movitý majetek je považován za zdroj pro procesy, proto návrhy na pořízení a inovaci majetku vznikají jako výstupy zavádění nových či zlepšování stávajících procesů. Movitý majetek společnost pořizuje na základě ročního plánu a rozpočtu. Nákup a pořízení majetku je prováděn v souladu s příslušnými procesy (část Podpůrné procesy – Nákup). Tyto procesy definují nákupní proces až do přidělení inventárního čísla a převzetí majetku manažerem úseku.

Za efektivní využití majetku odpovídá Manažer úseku, který rozhoduje o přidělení majetku konkrétnímu uživateli, ve spolupráci s ním vyhodnocuje efektivitu využití majetku a navrhuje případné změny přidělení majetku eventuelně jeho vyřazení. Správce majetku rovněž spolupracuje s inventurní komisí při inventurách majetku.

Procesy správy majetku jsou definovány v Procesní mapě v části Podpůrné procesy – Správa majetku. Konkrétně se jedná o procesy Správa movitého majetku, Inventury majetku, a Vyřazení majetku.

5.3.3 Informační technologie

Společnost LIS poskytuje služby v oblasti informačních technologií. Vzhledem k tomu jsou i pravidla správy informačních technologií přizpůsobena postupům, kterými společnost obsluhuje své zákazníky.

Požízování a správa hardware a software probíhá podle shodných pravidel jako požízování ostatního movitého majetku (viz 6.3.2).

Nad rámec výše uvedených pravidel jsou pro správu informačních technologií definována specifická pravidla - v Procesní mapě – část Podpůrné procesy – procesy Správy IT. Funkčnost informačních technologií a uživatelská podpora jsou zabezpečovány prostřednictvím firemního HelpDesku (procesy Správa a údržba sw a koncových stanic, Správa HW, sítí a datových úložišť).

Správa licencí sw a dodržování licenčních práv je zabezpečeno procesem Správa a údržba licencí. V rámci tohoto procesu probíhá instalace a školení nového software i pravidelné kontroly neoprávněných instalací SW. O výsledcích těchto kontrol je informováno vedení společnosti.

5.3.4. Bezpečnost informací

Společnost pracuje s vlastními daty i s daty svých klientů. Vedení společnosti jmenovalo roli Manažera pro bezpečnost informací, který navrhuje a předkládá vedení Politiku bezpečnosti informací, pravidelně kontroluje účinnost této politiky, analyzuje

informační rizika, sleduje a vyhodnocuje případné konflikty v oblasti bezpečnosti informací.

Politiku bezpečnosti informací schvaluje představenstvo společnosti, informační rizika i celou problematiku bezpečnosti informací pravidelně projednává porada vedení společnosti.

Postupy a činnosti v oblasti bezpečnosti informací jsou definovány v Procesní mapě – část Řídící procesy – proces Řízení bezpečnosti informací.

5.3.5 Podpůrné služby

Podpůrné služby jako podpora interní komunikace, koordinace dopravy a správa autoparku a další služby jsou definovány interními směnicemi.

6 Realizace produktu

6.1 Plánování realizace produktu

LIS plánuje a rozvíjí procesy potřebné pro realizaci produktu. Plánování rozvoje procesů pro realizaci produktu je v LIS tvořen dvěma hlavními komponenty – procesní mapou a definicí parametrů kvality produktu.

Definice kvality produktu (Produktové karty) obsahuje minimálně:

- stanovení garanta produktu v LIS (Account manažer)
- posílání produktu
- rozsah produktu
- kvalitativní parametry produktu
- postupy validace a verifikace produktu

Procesní mapa (část Zákaznické procesy) definuje:

- obecné postupy a odpovědnosti řízení přípravy a realizace zakázek (projektové postupy)

- specifické postupy a odpovědnosti pro přípravu a realizaci specifických produktů nebo produktových skupin v předepsané kvalitě (postupy realizace kontinuální služby, postupy realizace konkrétních produktů)

Záznamy dokazující, že realizační procesy a výsledný produkt splňují požadavky, zabezpečují výkonní pracovníci jako součást výstupů realizačních procesů. Záznamy o monitorování a hodnocení procesů jsou součástí řízení procesů a jsou zabezpečovány majiteli procesů, záznamy o přezkoumání validity produktů jsou zabezpečovány garanty produktů v souladu s pravidly definovanými v Produktových kartách.

6.2 Procesy týkající se zákazníka

LIS definuje několik druhů procesů týkajících se zákazníků. Především se jedná o procesy definující postupy při uzavírání a realizaci konkrétního obchodního případu – tyto procesy se přímo týkají uspokojování zákazníka a jsou definovány v Procesní mapě v části Zákaznické procesy. V části Řídící procesy je popsán proces Zákaznický controlling, který zabezpečuje hodnocení a zpětné vazby obchodní a marketingové činnosti jako celku a v části Podpůrné procesy jsou pak zahrnuty procesy Marketingu.

6.2.1 Určování požadavku týkající se produktu

LIS poskytuje svým zákazníkům dva základní typy produktů:

- kontinuálně poskytované služby (provozování a správa informačních technologií, služby LMK)
- projektově poskytované služby (zavádění informačních technologií, poradenské služby)

Pro oba typy služeb jsou definovány Produktové karty, které definují podrobné požadavky na produkt. V případě kontinuálně poskytovaných služeb Produktové karty obsahují požadavky vyplývající ze smluvních vztahů se zákazníkem a současně definují postupy upřesňování požadavků zákazníka a ověřování jejich naplnění.

Pro projektově poskytované služby jsou definovány Produktové karty specifikující požadavky na produkt poskytovaný projektovým způsobem.

Pracovník, který v rámci jednání se zákazníkem zjišťuje jeho požadavky je povinen doplnit v případě potřeby požadavky definované v procesních kartách o všechny druhy požadavků:

- týkajících se činností při dodání a po dodání produktu
- požadavků, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro zamýšlené nebo specifikované použití je-li známo zákonné požadavky, požadavky předpisů týkající se produktu a jakékoli doplňující informace určené organizaci

6.2.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu

Přezkoumávání požadavků týkajících se produktu před přijetím odpovědnosti organizace dodat produkt zákazníkovi, probíhá v několika krocích a je integrováno do procesů přípravy a uzavírání smluvního vztahu se zákazníkem, průběžně je pak prováděno i během realizace dodávky produktu.

U projektově poskytovaných služeb jsou požadavky týkající se produktu přezkoumávány:

- v rámci přípravy nabídky je samostatně přezkoumáván návrh řešení a věcná část nabídky
- v rámci přípravy projektového plánu je přezkoumáván kompletní projektový plán
- v rámci přípravy smlouvy je provedeno přezkoumání minimálně věcných, ekonomických a právních aspektů smlouvy s cílem zabezpečit naplnění odpovědnosti dodat zákazníkovi kvalitní produkt, který plně odpovídá jeho požadavků.

U kontinuálně poskytovaných služeb jsou požadavky týkající se produktu přezkoumávány:

- v rámci přípravy nabídky je samostatně přezkoumáván návrh řešení a věcná část nabídky

- v rámci přípravy smlouvy je provedeno přezkoumání minimálně věcných, ekonomických a právních aspektů smlouvy s cílem zabezpečit naplnění odpovědnosti dodat zákazníkovi kvalitní produkt, který plně odpovídá jeho požadavkům.
- pravidelně jsou pak přezkoumávány požadavky zákazníka dle pravidel definovaných v Produktové kartě

Podrobně jsou postupy přezkoumávání požadavků zákazníka definovány v Procesní mapě – část Zákaznické procesy – Obchod.

6.2.3 Komunikace se zákazníkem

Společnost LIS definuje několik způsobů komunikace se zákazníkem:

- informace o produktu jsou poskytovány prostřednictvím Account Manažera odpovědného za komunikaci příslušným zákazníkem nebo skupinou zákazníků. Komunikace probíhá osobně, četnost a pravidla komunikace jsou definovány v Produktových kartách.
- postupy a pravidla vyřizování poptávek, smluv nebo objednávek včetně jejich změn jsou definovány v příslušných procesech v Procesní mapě - část Zákaznické procesy – Obchod. V případě projektově poskytovaných služeb jsou pravidla komunikace dále upřesněna v příslušné projektové směrnici (Manuálu projektu).
- zpětné vazby od zákazníka jsou zjišťovány v několika úrovních. Bezprostřední zpětná vazba k realizaci produktu je v případě kontinuálně poskytovaných služeb zjišťována po vyřízení příslušného požadavku operátorem HelpDesku. V případě projektově poskytovaných služeb je bezprostřední zpětná vazba od zákazníka zajišťována v rámci akceptace projektu. Příslušné postupy jsou definovány v Procesní mapě v části Zákaznické procesy - Obchod a Služby IT.
- Dlouhodobé zpětné vazby od zákazníka jsou zjišťovány postupy definovanými v Procesní mapě v části Řídící procesy – Zákaznický controlling.

6.3 Návrh a vývoj

LIS nedefinovala samostatné postupy plánování a vývoje. Veškeré kroky návrhu řešení pro zákazníka jsou řešeny projektově a jsou definovány v Procesní mapě v části Zákaznické procesy - Obchod

V případě, že je v rámci návrhu produktu zjištěna potřeba změnit interní pravidla a postupy (procesy), je tato změna realizována prostřednictvím postupů definovaných v Procesní mapě v části Řídící procesy – Řízení procesů.

6.4. Nakupování

Společnost LIS nakupuje své zboží a služby pro realizaci produktů na základě dlouhodobých smluvních vztahů. Postupy pro výběr a hodnocení dodavatelů, uzavírání smluvních vztahů a samotnou realizaci nákupů jsou definovány v Procesní mapě - část Podpůrné procesy – Nákup. Návrh nákupu pro konkrétní projektově poskytovaný produkt je specifikován v Procesní mapě – část Zákaznické procesy - Obchod.

6.4.1 Proces nakupování

LIS definovala postupy pro výběr nových dodavatelů, hodnocení stávajících dodavatelů, dále pak postupy pro uzavírání smluvních vztahů a samotnou realizaci dodávky. Nákupní procesy jsou definovány pro:

- výběr dodavatelů
- hodnocení dodavatelů
- hodnocení nevyžádaných nabídek
- uzavření smluvního vztahu
- zajištění veřejných soutěží
- dodávka

Uvedené procesy detailně popsány v Procesní mapě – část Podpůrné procesy – Nákup

6.4.2 Informace pro nakupování

Informace pro nakupování jsou specifikovány v rámci procesu Výběr dodavatelů (viz 7.4.1). Příslušní specialisté zodpovídají za to, že informace o produktu musí být kompletně definovány dříve, než jsou sděleny dodavateli.

Informace pro nakupování musí popisovat produkt, který se má nakoupit včetně:

- požadavků na schvalování produktu, postupů, procesů a zařízení
- požadavků na kvalifikaci zaměstnanců, pokud nejsou v organizaci běžně dostupné
- požadavky na systém managementu jakosti

Informace pro nakupování jsou dále upřesňovány vždy při zpracování návrhu řešení požadavků zákazníka.

6.4.3. Ověřování nakupovaného produktu

Nakupovaný produkt je ověřován vždy při realizaci dodávky, za ověřování produktu je zodpovědný objednatel, který příslušný nákup objednal. Hodnocení produktu je součástí procesu Dodávka (část Podpůrné procesy - Nákup).

Společnost současně definovala postupy pro pravidelné hodnocení dodavatelů, které současně řeší i realizaci nápravných opatření, pokud byly zjištěny neshody v dodaných produktech.

Postup hodnocení dodavatelů je specifikován v procesu Hodnocení dodavatelů (část Podpůrné procesy – Nákup).

6.5. Výroba a poskytování služeb

6.5.1. Řízení poskytování služeb

LIS poskytuje dva typy služeb - kontinuálně poskytované služby a projektově poskytované služby. Pro kontinuálně poskytované služby jsou definovány specifické postupy pro každý typ služby. Pro projektově poskytované služby je definován obecný postup přípravy řízení projektu.

Společnost definovala procesy pro tyto typy kontinuálně poskytovaných služeb (část Zákaznické procesy):

- Služby
- LMK
- Služby ekonomické a správní
- IT služby

Pro každý typ služby jsou definovány podrobné procesy až do úrovně činností, které současně definují odpovědnosti zaměstnanců vykonávajících tyto činnosti.

Pro projektově poskytované služby společnost definovala obecné postupy přípravy a řízení projektu (část Zákaznické procesy – Obchod). Hodnocení postupu realizace zakázek a řízení souběhu projektově realizovaných zakázek je definováno samostatným procesem Řízení souběhu projektů a vyhodnocováno v rámci pravidelných porad vedení (část Řídící procesy).

6.5.2. Validace procesů výroby a poskytování služeb

Společnost validuje všechny své procesy zabezpečující poskytování služeb. Pro každý produkt jsou definovány parametry kvality (Produktové karty), stejně tak jsou definovány klíčové parametry pro každý proces.

Validace procesů z hlediska poskytovaných produktů probíhá na základě komunikace se zákazníkem stanovené v Produktových kartách, validace samotného procesu probíhá v rámci hodnocení a monitorování procesu dle parametrů definovaných v Procesní kartě a postupů definovaných v procesu Řízení procesů (část Řídící procesy).

6.5.3. Identifikace a sledovatelnost

Veškeré informace týkající se jednotlivých projektů/požadavků obchodních partnerů jsou uloženy v informačním systému. Jednotlivé projekty/požadavky obchodních partnerů jsou identifikovány interním číslem projektu/požadavku a názvem zákazníka.

Veškerá originální dokumentace, která je součástí realizovaného projektu, je ukládána u Manažera projektu v informačním systému v samostatné složce. Ostatní dokumentace a informace vztahující se k realizovanému projektu nebo obchodnímu případu jsou uloženy podle svého charakteru na serverových discích v adresářové struktuře podle názvu Zákazníka. Smlouvy k projektům jsou identifikovány číselně podle platné směrnice na číslování dokumentů a jsou zaevidovány do informačního systému. Každá smlouva obsahuje obchodní jméno klienta nebo zkratku, které slouží pro další identifikaci zakázky.

Identifikace a sledovatelnost zboží je stanovena takto:

- zboží při příjmu do skladových zásob je označeno kódem položky z číselníku zboží v informačním systému
- u počítačových sestav, serverů a vybraných položek z číselníku zboží je sledováno i výrobní číslo

Identifikace záznamů – na každém záznamu vztahujícím se k projektu je nutné vyžadovat číslo smlouvy nebo číslo projektu a stránkování v případě více listů.

6.5.4. Majetek zákazníka

Organizace přichází do styku s majetkem zákazníka v těchto případech:

- a) data klienta – řídí se firemním pokynem Ochrana dat klientů. Odpovědný pracovník musí převzetí data od zákazníka potvrdit a použít je pouze k účelu, který byl klientovi odsouhlasen (klientovi deklarován). Data jsou považována za důvěrná. Jestliže by se převzatá data dostala mimo organizaci, či byla využita/zneužita k jiným účelům než bylo zákazníkovi deklarováno, případně jinak znehodnocena, musí PMJ zamezit opakování a neprodleně informovat zástupce zákazníka o této skutečnosti a dále postupovat podle jeho pokynů. O této skutečnosti je PMJ povinen učinit záznam do databáze požadavků obchodních partnerů s typem požadavku závada QMS.

Vzdálený přístup - organizace stanovila závazný postup pro používání vzdáleného přístupu k zákazníkovi za účelem dodání zakázky/projektu nebo za účely poskytování servisních služeb. Postup je řízen firemní dokumentem – příloha k pokynu Ochrana dat klientů – návod pro vzdálený přístup.

- b) hardwarové vybavení - odpovědný pracovník, který hardwarové vybavení od klienta převzal, musí potvrdit převzetí od zákazníka a použít pouze k účelu, který byl klientem odsouhlasen (klientovi deklarován). V případě havárie nebo ztráty vybavení musí Manažer provozního úseku zamezit opakování a neprodleně informovat zástupce zákazníka o této skutečnosti a dále postupovat podle jeho pokynů. O této skutečnosti je Manažer provozního úseku povinen učinit záznam do databáze požadavků obchodních partnerů s typem požadavku závada QMS.
- c) areál a prostory zákazníka – každý zaměstnanec společnosti, který se pohybuje v prostorách zákazníka je povinen respektovat a dodržovat platná nařízení zákazníka (např. nevynášet majetek zákazníka z areálu bez jeho souhlasu, povinnost použít ochranné prostředky) a dodržovat jeho pokyny (zákaz kouření v areálu zákazníka).

6.5.5. Ochrana produktu

Pro dodávání zboží zákazníkovi vymezila organizace prostory pro skladování. V případě dodání zboží do sídla zákazníka nebo na místo jim určené zajistí pověřený pracovník předání zboží zákazníkovi. Zboží je expedováno v originálních baleních a převzetí zboží si nechá pověřený pracovník písemně potvrdit zákazníkem.

6.5.6. Řízení monitorovacích a měřicích zařízení

Řízení monitorovacích a měřicích zařízení – vyloučeno z certifikace

7 Měření, analýza a zlepšování

7.1 Všeobecně

Za identifikaci a plánování zpětných vazeb odpovídá management společnosti v souvislosti s aktivitami uvedenými v kapitolách 5.4.2 a 4.1. Systém zpětných vazeb musí být nastaven tak, aby poskytoval objektivní informace o dosažených výsledcích. Management společnosti odpovídá za určení a používání vhodných metod pro měření a analýzy dat.

7.2 Monitorování a měření

7.2.1 Spokojenost zákazníka

Hlavním nástrojem měření spokojenosti zákazníka jsou osobní rozhovory garantů (Account manažerů) jednotlivých produktů se zástupci zákazníků. Odpovědnost garantů produktů a intervaly monitorovacích rozhovorů jsou uvedeny v Produktových kartách.

Jsou využívány následující způsoby ověřování spokojenosti zákazníka:

- Pravidelná měsíční akceptace služby (i kontrola zakázek)
- Průzkum spokojenosti zákazníků (Zákaznický controlling)
- Setkávání ředitele s vrcholovými zástupci zákazníků (Zákaznický controlling)

U kontinuálně poskytovaných služeb je prováděna pravidelná měsíční akceptace služby (i kontrola zakázek).

V rámci zákaznického controllingu je prováděn pravidelný průzkum spokojenosti zákazníků.

Součástí hodnocení spokojenosti zákazníka jsou i pravidelná setkávání ředitele s vrcholovými zástupci zákazníků.

U projektově poskytovaných služeb je spokojenost zákazníka monitorována vždy v rámci akceptačního řízení a projektových postupů. Za monitoring odpovídá vždy příslušný Manažer projektu.

Monitorování spokojenosti zákazníků, které současně monitoruje činnost garantů produktů je zajišťováno prostřednictvím procesu Zákaznický controlling (část Řídící procesy).

7.2.2. Interní audit

Společnost definovala postupy pro provádění interních auditů. Účelem interních auditů je stanovit, zda systém managementu jakosti:

- a) odpovídá plánovaným činnostem – (viz 7.1), požadavkům normy ISO 9001:2000 a požadavkům na systém jakosti stanovený organizací
- b) je efektivně uplatňován a udržován

Za naplánování a provedení auditu zodpovídá Manažer jakosti (PMJ), všichni pracovníci LIS jsou povinni poskytovat potřebnou součinnost při provádění auditu.

Postup plánování a provádění interního auditu je definován v Procesní mapě – část Řídící procesy – proces Interní audit

7.2.3. Monitorování a měření procesů

Společnost LIS má definovány své procesy v Procesní mapě. Pro každý proces je zpracována Karta procesu, která obsahuje klíčové parametry procesu a další údaje o procesu. Za monitorování a měření procesů a vyhodnocování, zda proces poskytuje požadované výstupy za požadovaných klíčových parametrů, odpovídá majitel procesu.

Postupy pro monitorování procesů a následně pro jejich zlepšování jsou definovány v Procesní mapě – část Řídící procesy - proces Řízení procesů.

7.2.4 Monitorování a měření produktu

Organizace definovala znaky produktu v Produktových kartách, ve kterých je současně definováno, kdo a v jakých termínech odpovídá za dlouhodobé monitorování kvality produktu.

U všech procesů, které zabezpečují realizaci produktu, jsou stanoveny body, ve kterých se ověřuje kvalita produktu.

U projektově poskytovaných zakázek se postupy hodnocení a uvolňování produktu upřesňují ve spolupráci se zákazníkem během přípravy projektu a jsou součástí projektové směrnice (manuálu řízení projektu).

7.3 Řízení neshodného produktu

Pokud výsledek jakékoliv činnosti neodpovídá stanoveným požadavkům (popřípadě zákazník není spokojen a stěžuje si), je povinností každého pracovníka firmy se řídit následujícími zásadami:

- Zamezit dalšímu zpracování (pokračování, je-li to technicky možné) a popřípadě provést bezprostřední pozitivní opatření k dosažení plánovaného stavu dle projektové dokumentace.
- Prošetřit příčiny neshody a možné následky (zjistit další souvislosti).
- Posoudit svou způsobilost k řešení neshody (pravomoc, zkušenosti, znalosti - není-li pracovník schopen nápravu zajistit vlastními silami, ihned to ohlásí svému nadřízenému).
- V případě stížnosti zákazníka posoudit oprávněnost.
- Stanovit postup řešení a zajistit nápravu (způsoby: změnové řízení návrhu řešení/projektu, návrh na svolání řídicího výboru projektu, informovat nadřízeného pracovníka).
- Informovat pracovníky, kterých se to týká (popř. zákazníka či dodavatele).
- Provést záznam o výše uvedených činnostech do informačního systému společnosti.

Příklady:

Neshoda nakoupeného produktu (= závada informačního systému, reklamace dodavatelská)

- Zjištění neshody nakoupeného produktu (otestováním funkčnosti dané verze nebo zakázkového řešení) nebo při realizaci produktu (závady v produktu). Provádí konzultant nebo projekt manažer, případně pracovník vývoje.
- Reklamace neshody produktu dodavateli - evidence závady do interní evidence Požadavků na IS (a pak přenos závady do DB výrobce prostřednictvím tlačítka „Poslat do DB DCC“) nebo přímý zápis do DB dodavatele – s vyplněním verze produktu a popisem navození závady. Provádí konzultant nebo projekt manažer.
- Kontrola řešení neshody – přímo on-line v DB dodavatele; při změně stavu řešení neshody (např. “vyřešeno”) odchází e-mail na zadavatele neshody. Provádí konzultant nebo projekt manažer.

Neshoda nakoupeného produktu (= reklamace dodavatelská, např. hardware)

- Zjištění neshody nakoupeného produktu (vizuální kontrola, kontrola množství a druhu zboží podle dodacího listu či faktury při převzetí zboží na sklad) nebo při realizaci produktu (špatná kvalita zboží).
- Nahlášení neshodného produktu Manažerovi obchodu.
- Okamžité vrácení produktu dodavateli nebo dočasné uložení produktu do prostoru vymezeného na neshodné produkty.
- Reklamáce produktu dodavateli – telefonický kontakt dodavatele nebo evidence přes internetovou aplikaci dodavatele a dojednání způsobu řešení reklamáce (provádí: obchodní manažer).
- Kontrola řešení neshody v internetové aplikaci dodavatele (provádí: obchodní manažer).

Reklamáce produktu od zákazníka (= reklamáce zákaznická)

- Nahlášení reklamáce zákazníkem (písemně, elektronicky nebo telefonicky).
- Evidence do Požadavků obchodních partnerů v informačním systému s typem požadavku OP: „reklamáce“ (provádí: pracovník hot-line, konzultant, obchodní manažer nebo i management).
- Přidělení zodpovědné osoby za řešení požadavku (reklamáce), která určí, jak bude reklamáce vyřešena.
- Odstranění reklamáce např. aplikováním opravného scriptu, novou verzí nebo servisním zásahem.
- Kontrola řešení reklamované neshody (provádí: realizátor, který odstranil reklamovanou závadu vedoucí oddělení).
- Aktualizace evidence Požadavků obchodních partnerů v informačním systému – stav požadavku „vyřešen“ nebo „převzat“. Provádí: pracovník hot-line, konzultant, obchodní manažer nebo i management).
- Při vážné nebo opakující se neshodě podnět pro nápravné opatření.

Interní neshody (= reklamáce interní)

- Zjištění interní neshody (např. procesu, metodiky, záznamů apod.) Provádí všichni pracovníci společnosti.

- Evidence neshody do informačního systému – Úkoly s typem úkolu: „QMS-neshoda“, přidělení řešení neshody nadřízenému pracovníkovi (realizátor úkolu). Provádí všichni pracovníci společnosti.
- Vyhodnocení evidované neshody, posouzení a rozhodnutí o kódu neshody (Izolovaná chyba, Neshoda, Odchylka) a odstranění neshody např. nápravným opatřením. Provádí realizátor úkolu.
- Kontrola řešení interní neshody – přímo v informačním systému. Provádí nadřízený pracovník nebo PMJ.

7.4 Analýza údajů

Cílem analýzy údajů je poskytovat souhrnné informace (včetně trendů, příčinných vztahů a různých porovnání – minulost, plány, záměry, konkurence, trh, atd.) pro posouzení dosažených výsledků a identifikovat oblasti pro další rozvoj organizace založené na neustálém zvyšování spokojenosti zákazníků.

Jednotliví odpovědní pracovníci v rámci svých činností průběžně shromažďují data, provádějí dílčí hodnocení (popřípadě ihned provádějí adekvátní opatření) a ve stanovených termínech předávají nadřízenému pracovníkovi jím požadované údaje. Ten data sumárně analyzuje a zpracovává do měsíčních (kvartálních, ročních) přehledů, které jsou zaměřeny na hodnocení:

- spokojenosti zákazníků
- plnění cílů organizace
- kvality produktu (včetně vlivu dodavatelů)
- efektivnosti procesů (včetně ekonomických ukazatelů)

Na pravidelných poradách jsou tyto údaje analyzovány (trendy, příčinné vztahy, vliv na konkurenceschopnost, atd.) a jsou podkladem pro rozhodnutí.

7.5 Zlepšování

7.5.1 Neustálé zlepšování

Organizace neustále zlepšuje efektivnost systému managementu (jakosti). Vychází přitom z analýzy údajů, které získávala na všech úrovních řízení. Pro zlepšování procesů jsou klíčové následující procesy:

- strategická úroveň (strategická analýza, strategický controlling a strategické plánování)
- taktická úroveň (řízení procesů, taktické plánování, postup plánování, krátkodobé řízení výkonu, řízení interních projektů, porady vedení, řízení souběhu projektů, řízení bezpečnosti informací, řízení metodiky controllingu, reporting a korekce odchylek, marketingové plánování, rozvoj produktů, zákaznický controlling, hodnocení zaměstnanců)
- operativní úroveň (veškeré procesy zabezpečující dodání produktu zákazníkovi)

V Procesní mapě (část Řídící procesy) jsou definovány postupy zabezpečující rozvoj celého systému.

Klíčovým nástrojem pro monitorování a zlepšování celého systému řízení je proces Řízení procesů. Samotný rozvoj je pak realizován prostřednictvím rozvoje způsobilostí zaměstnanců – každé zlepšení je realizováno prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů (motivací a vzděláváním zaměstnanců).

7.5.2 Opatření k nápravě

Organizace definovala závazné postupy pro odstranění neshod. Řešení neshod u produktů poskytovaných zákazníkovi je řešeno přímo v jednotlivých zákaznických procesech. Řešení systémových neshod je řešeno v rámci procesu Řízení procesů.

7.5.3 Preventivní opatření

Preventivní opatření jsou rovněž řešena prostřednictvím procesu Řízení procesů popsaným v předcházejícím odstavci s tím rozdílem, že u preventivních opatření musí být v rámci rozhodnutí o změně nebo zlepšení procesu jasné deklarováno, že se jedná o preventivní opatření.